

**Université de Strasbourg**

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE  
STRASBOURG**



**LES TRANSFORMATIONS RECENTES DU  
METIER DE CONSERVATEUR**

**Camille Burckel de Tell**

Mémoire de 5<sup>ème</sup> année d'I.E.P.

Direction du mémoire : Jérémy Sinigaglia

**Septembre 2012**

## **REMERCIEMENTS**

---

Je tiens à remercier chaleureusement Monsieur Jérémy Sinigaglia pour ses conseils et le soutien qu'il m'a apporté tout au long de ce travail. Je lui suis particulièrement reconnaissante d'avoir accepté d'être mon directeur de mémoire malgré la distance et de m'avoir encouragé à chaque étape importante de mes réflexions.

Je remercie également les personnes qui ont accepté de me rencontrer pour me faire part de leur expérience et de leur témoignage, merci donc à Vincent Lefèvre, Laurence des Cars et Bruno Ely.

Merci enfin à toutes les personnes avec qui j'ai pu échanger sur le sujet de ce mémoire et qui m'ont aidé à avancer dans la construction de mon travail ainsi qu'aux proches qui ont participé à la dernière relecture et à la mise en page.

## **SOMMAIRE**

---

**Chapitre 1: Les transformations du métier de conservateur : tension entre concentration sur la recherche et diversité des compétences mobilisées**

**I. L'émergence du concurrentiel : apparition de nouveaux professionnels des musées**

**II. La place de la recherche dans le métier de conservateur : scientifique-chercheur ou manager polyvalent ?**

**III. Vers une nouvelle direction des musées ?**

**Chapitre 2: Les causes de l'évolution du métier de conservateur**

**IV. L'internationalisation des musées**

**V. Le « tournant gestionnaire »**

## **INTRODUCTION**

---

*« Le savant inaccessible replié dans un bureau poussiéreux a fait place à de dynamiques chercheurs scientifiques - chefs d'entreprises, passés maîtres dans l'art d'utiliser les médias. Cette mutation accélérée sans précédent s'appuie sur la prise en compte des moyens les plus modernes dans tous les domaines, de la conservation préventive à la restauration, de l'édition à la diffusion, de l'informatique à la télématique. »*<sup>1</sup> Ce constat de Pierre Didier, Conservateur du Musée de Besançon, constitue le cœur de ce mémoire qui s'articule autour des évolutions du métier de conservateur.

Passionnée de peinture (mon mémoire de Master 1 à Sciences Po Rennes portait sur la perception de la peinture académique et de la peinture d' « avant-garde » des années 1960 à 2010 et sur la notion de « révolution du goût »), cette question des transformations du métier de conservateur a attiré mon attention car je souhaite m'orienter professionnellement vers le domaine des musées.

C'est initialement le phénomène de l'internationalisation des musées qui m'intéressait. Mais c'est un phénomène très large et qui remonte au XIX<sup>e</sup> siècle, période caractérisée par l'extension des modèles européens aux Etats-Unis. Le resserrer à la sociologie du travail, et plus spécifiquement à ses influences sur le métier de conservateur, était une façon d'aborder ce phénomène sous un angle précis. Au fil de mes recherches, il est apparu que l'internationalisation avait certes joué un rôle dans l'évolution du métier de conservateur, puisque l'un des aspects du milieu scientifique, et notamment des musées, est de développer les contacts, les expositions et les prêts à l'international. Mais le « tournant gestionnaire » des musées et notamment la création des Etablissements publics ont également été déterminants

---

<sup>1</sup> [http://www.agccpf.com/definition\\_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL](http://www.agccpf.com/definition_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL)

dans les transformations du métier de conservateur, surtout en France où la position de chef d'établissement muséal est très fréquemment occupée par un conservateur. Dès lors qu'un conservateur est directeur, le contenu de son métier se trouvera forcément affecté par le statut de l'établissement qu'il dirige. Il s'agissait donc d'analyser les évolutions de ce métier et les causes de ses mutations.

J'ai choisi de centrer mon sujet sur les conservateurs car ils occupent une position de dominance structurelle au sein des musées. Concentrer mon travail sur des acteurs centraux du monde des musées, particulièrement affectés par les évolutions de la société de par la position centrale qu'ils occupent dans leur domaine d'activité, m'a semblé constituer un bon angle d'approche pour étudier des phénomènes tels que l'internationalisation des musées ou l'entrée de ces derniers dans l'univers du marché. Par ailleurs, le groupe professionnel des conservateurs est déjà très hétérogène : les conservateurs peuvent être agents de l'Etat, des collectivités territoriales ou d'organismes privés ; ils sont répartis en six spécialités : archéologie, archives, bibliothèques, inventaire général, monuments historiques et musées ; ils peuvent exercer leur métier dans des établissements ayant des statuts très différents (régie centrale, établissements public, etc.). Or, cette diversité recouvre déjà des réalités sociales diverses : le contenu du métier sera très différent selon la spécialité, la répartition des tâches entre la recherche et la gestion sera très variable entre un conservateur d'Etat et un conservateur territorial, le degré d'autonomie plus ou moins important selon le statut de l'établissement dans lequel le conservateur exerce ses fonctions, etc.

C'est au cours de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle que les conservateurs acquièrent une position favorable grâce à un mouvement de professionnalisation qui les dote d'une compétence scientifique et technique de haut niveau.

Ils vont ainsi, à plusieurs titres, devenir des acteurs essentiels du monde de l'art : agents d'Etat, dotés du monopole de la fonction, ils dirigent (la plupart du temps) les institutions culturelles, ils interviennent sur les marchés où se construisent les valeurs et les réputations (Moulin, 1992<sup>2</sup>) ainsi que dans les hiérarchies et les relectures esthétiques (Haskell, 1987).

Ils sont amenés à coordonner l'activité de l'ensemble des agents de l'institution (restaurateurs, agents de sécurité et d'accueil) ainsi que l'action d'intervenants extérieurs (collectivités territoriales, services de l'Etat, etc.) afin de produire un service culturel (Poulard, 2007). Le conservateur est donc au centre de l'organisation du travail au sein des musées. Il est, en matière de conservation, en position de « dominance structurelle » selon l'expression d'Eliot Freidson<sup>3</sup>, dominance qui s'accroît depuis les années 1970.

Mon sujet ayant pour objet l'analyse de groupes professionnels, il se situe dans la sociologie des professions et plus spécifiquement dans l'analyse interactionnelle de la dynamique des groupes professionnels. Ce cadrage théorique appréhende les professions à travers leur interdépendance, c'est-à-dire une position hiérarchique et des aspirations professionnelles particulières (Hughes, 1996). Cette relation d'interdépendance est sociale et dynamique : elle est soumise à de fréquents ajustements, résultant de négociations et des luttes qui s'exercent entre les groupes professionnels. Les professions sont en relation et font système : l'amélioration de la position des uns a un impact sur la position des autres et réciproquement (Abbott, 1988). L'article de Léonie Hénaut « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels. La conservation des œuvres de musées » a constitué une première approche solide que j'ai complétée par la lecture de *La Sociologie des professions* de Florent Champy.

---

<sup>2</sup> MOULIN Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, 1992

<sup>3</sup> Eliot Freidson, « Influence du client sur l'exercice de la médecine », in C Herzlich, *Médecine, maladie et société*, Paris, Mouton, 1970

Les ouvrages et articles de Sylvie Octobre et Frédéric Poulard, qui s'inscrivent pleinement dans la sociologie des professions et s'intéressent particulièrement à la figure du conservateur ont constitué une véritable base pour mes recherches.

Par ailleurs, *Le nouvel âge des musées. Les institutions au défi de la gestion* de Jean-Michel Tobelem, qui aborde les transformations des musées et de leur pilotage à travers un cadrage plus gestionnaire, notamment avec l'intégration du monde des musées dans les mécanismes de marché, m'a également servi de référence. L'auteur interroge le rôle des conservateurs face à ses évolutions et se demande si l'on assiste à la « mort ou à la transfiguration des conservateurs ». A l'issue de ces lectures, j'ai effectué des recherches dans les principaux quotidiens que sont *Le Figaro* ou *Le Monde*, notamment des articles auxquels les auteurs des ouvrages faisaient souvent référence.

**Ma recherche porte donc sur les évolutions récentes du métier de conservateur et les causes de ces évolutions. La question que je me pose est de savoir comment se traduisent ces transformations dans la formation et l'exercice du métier de conservateur et quels en sont les principaux facteurs explicatifs.**

**Je pars de l'hypothèse que l'évolution du métier de conservateur vers des compétences gestionnaires et managériales serait liée à l'entrée des musées dans le monde du marché à partir des années 1980.**

L'une des conséquences de ce mouvement a été la montée en puissance, dans les années 2000, d'un nouveau personnel de la haute administration issu de l'ENA entrant en concurrence avec les conservateurs qui avaient la gestion des musées.

Face à cette évolution, les conservateurs ont été contraints de choisir entre deux profils ; soit le conservateur se recentre sur sa mission de recherche et de conservation, domaine dans

lequel l'administrateur ne peut pas le concurrencer, soit il décide de se doter de compétences gestionnaires et managériales afin de devenir un profil hybride de conservateur/manager, il est alors partagé entre domaine scientifique, activité culturelle et pédagogique et tâches administratives et de gestion. Quelle place occupe le domaine scientifique dans la formation des conservateurs, dans la réalité des tâches de leur métier ? Quel est leur ressenti par rapport à cette évolution : se perçoivent-ils encore comme des scientifiques ou comme des profils polyvalents. Y'a a-t-il un écart entre réalité et perception de la situation ?

Dans la doctrine française, le conservateur est chef d'établissement, il est à la direction du musée. Or, aujourd'hui, les conservateurs qui souhaitent rester directeurs d'institution doivent posséder une vision d'ensemble de l'organisation, et surtout, la direction des musées tend à être assurée par un tandem conservateur/administratif.

A quoi sont liées ces transformations ? L'arrivée de ces administrateurs « concurrentiels » est-elle liée à l'internationalisation ? L'évolution récente des musées vers une internationalisation croissante nous pousse en effet à nous demander si le conservateur ne deviendrait pas la figure d'un musée désuet dans la mesure où ses missions de conservation et de recherche ne priment plus.

La création des établissements publics et l'adoption de ce statut par les musées nationaux ne serait-elle pas également à l'origine de cette concurrence de par l'autonomie conférée aux musées et donc aux besoins en personnel administratif générés par ce statut ?

### ***Présentation du terrain et du protocole de recherche***

J'ai commencé mon travail de recherche en procédant à une exploration de la documentation à partir de la plate-forme de revues de sciences humaines et sociales *Cairn.info*, du portail de revues en sciences humaines et sociales *Persée* et du catalogue du

*Système Universitaire de Documentation (Sudoc)*. Cela m'a permis de faire le tour de la documentation, d'avoir une vue d'ensemble des ouvrages concernant mon sujet.

J'ai ensuite appliqué la méthode de la « *remontée des filières bibliographiques* »<sup>4</sup> qui consiste à partir des ouvrages, articles, études récents, à étudier leur bibliographie pour « *ratissier* »<sup>5</sup> le plus large possible et arriver à un phénomène « *boule de neige* »<sup>6</sup>.

Au cours de ces lectures, j'ai pris systématiquement des notes en créant des fiches par sources (résumant le contenu susceptible de m'intéresser, et relevant les citations qui me semblaient pertinentes), en tenant une fiche bibliographique sur laquelle je notais précisément les sources que je consultais, ainsi qu'une fiche d'idées et d'hypothèses.

J'ai mené deux entretiens semi-directifs avec des conservateurs de l'Agence France Muséums, agence chargée de mener à bien le projet du Louvre à Abou Dhabi « *pour le compte des autorités des Emirats Arabes Unis, et de structurer l'expertise des institutions culturelles françaises* »<sup>7</sup>. Un premier entretien téléphonique avec Vincent Lefèvre. Conservateur du patrimoine, il a rejoint l'Agence France Muséums en mai 2008 en tant que chargé des arts asiatiques et responsable des projets de formation pour le Louvre Abou Dhabi. Parallèlement, il enseigne à l'Ecole du Louvre (master), l'Institut national du patrimoine et la Sorbonne Abu Dhabi et est directeur de recherche (master et doctorat) à Paris-III. Cet entretien m'a permis d'avoir un aperçu du métier de conservateur tel qu'il est exercé au sein de cette Agence, et qui s'éloigne résolument de l'image « traditionnelle » que l'on peut avoir du métier de conservateur. J'ai mené un deuxième entretien téléphonique semi-directif avec Laurence des Cars, conservateur général du patrimoine et directrice scientifique de l'Agence France-

---

<sup>4</sup> BEAUD Michel, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, La Découverte, Paris, 2006

<sup>5</sup> BEAUD Michel, *Op. cit.*

<sup>6</sup> BEAUD Michel, *Op. cit.*

<sup>7</sup> <http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/l-agence-france-museums/l-agence-france-museums/>

Muséums depuis juillet 2007, qui a confirmé cette impression, et c'est à l'issue de ces deux entretiens que j'ai décidé d'inclure la création des établissements publics dans mon travail en considérant que cela avait joué un rôle important dans l'évolution du métier de conservateur. J'ai mené un troisième entretien non directif avec Bruno Ely, directeur du Musée Granet à Aix-en-Provence. Cet entretien m'a permis de prendre connaissance de manière précise du travail quotidien d'un conservateur territorial, et de comprendre concrètement, en quoi ce statut confère au conservateur un rôle extrêmement polyvalent.

Dans un premier temps, j'analyserai les transformations récentes du métier de conservateur, d'un métier originellement axé autour des activités de recherche et de conservation vers un métier où le conservateur doit se doter de compétences administratives.

Dans un deuxième temps je me pencherai sur les principales causes qui semblent être à l'origine de ces transformations, sur les phénomènes qui ont poussé les conservateurs à devoir se doter de compétences autres que les compétences scientifiques qu'ils possédaient jusque-là.

## **CHAPITRE I**

### **LES TRANSFORMATIONS DU METIER DE CONSERVATEUR : TENSION ENTRE CONCENTRATION SUR LA RECHERCHE ET DIVERSITE DES COMPETENCES MOBILISEES**

Selon l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (AGCCPF) les missions du conservateur consistent à la fois à « *préserver, enrichir, étudier, valoriser le patrimoine dont ils ont la charge* », mais également à remplir « *des fonctions administratives et de gestion* »<sup>8</sup>. Cette définition illustre la situation complexe dans laquelle se trouvent les conservateurs qui doivent trouver un équilibre entre la dimension scientifique de leur profession et la nécessité de se doter de nouvelles compétences. Le métier de conservateur est donc entré dans une nouvelle phase comme le constate Vincent Lefèvre : « *ni mort, ni transfiguration. Evolution. Mais de toute façon c'est un métier qui évolue depuis plus d'un siècle.* »<sup>9</sup>

Ainsi, les conservateurs ont vu leur métier se transformer : l'apparition de nouvelles professions, plus particulièrement l'émergence des administrateurs au sein des institutions muséales, a modifié le profil des conservateurs. A côté des compétences scientifiques des conservateurs, de nouvelles responsabilités liées à la gestion, au développement commercial et communicationnel sont apparues dans les années 1980. La direction des musées, traditionnellement occupée par un conservateur, est elle aussi en pleine mutation.

---

<sup>8</sup> [http://www.agccpf.com/definition\\_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL](http://www.agccpf.com/definition_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL)

<sup>9</sup> LEFEVRE Vincent, Entretien téléphonique, 25 juin 2012, 44 minutes.

## **I. L'émergence du concurrentiel : apparition de nouveaux professionnels des musées**

« Il y a aujourd'hui dans les musées de plus en plus une notion d'équipe. On est loin du temps où il n'y avait que les conservateurs et les gardiens. Toutes les tâches qu'on avait tendance à assimiler au seul métier de conservateur se trouvent subdivisées, amplifiées, ramifiées, réparties entre plusieurs personnes.» Pierre Didier, Conservateur du Musée de Besançon<sup>10</sup>

résume ici le phénomène de l'apparition de nombreux professionnels des musées : l'arrivée massive des médiateurs, le rôle croissant des services de la communication et du développement, etc. La conservation peut dès lors être appréhendée comme un champ fortement concurrentiel, notamment depuis l'entrée des administrateurs dans le monde des musées.

### **A/ La dimension interactionnelle des groupes professionnels**

#### 1) Relations d'interdépendance entre groupes professionnels

Léonie Hénaut dans « Capacités d'observation et dynamiques des groupes professionnels »<sup>11</sup> analyse la dimension interactionnelle des groupes professionnels. Selon l'auteur, les groupes professionnels seraient liés par une division du travail et caractérisés par une position hiérarchique et des aspirations professionnelles particulières. Il existerait donc,

---

<sup>10</sup> [http://www.agccpf.com/definition\\_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdsNL](http://www.agccpf.com/definition_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdsNL)

<sup>11</sup> HENAUT Léonie, « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels. La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie*, 2011/1 Vol. 52, p. 71-101.

entre ces groupes, une relation d'interdépendance fonctionnelle mais aussi sociale et soumise à de fréquents ajustements (négociation et luttes entre groupes professionnels).

Cette analyse s'inspire du travail de Howard Vollmer et Donald Mills (1966). Un chapitre entier de leur ouvrage est consacré à l'analyse des relations entre groupes professionnels dont ils ont tiré une typologie. Il existerait trois types de relations entre les groupes professionnels : les relations « *coopératives* » ou non compétitives (*accomodative*), les relations d'« *évitement* » (*avoidance*) entre des groupes émergents et des professions établies (qui peuvent devenir « *compétitives* »), et enfin, les relations « *conflictuelles* » (*conflict relationships*) qui correspondent à une compétition entre des groupes professionnels dont les formations ou les statuts sont si différents que les affrontements sont particulièrement violents.

Pour Andrew Abbott, la mobilité d'un groupe professionnel résulte de la concurrence entre les groupes professionnels impliqués dans le même « *champ d'activité* ». Ainsi, soit un groupe professionnel réussit à contrôler une aire de tâches laissée vacante par un autre (« *vacancy chain* »), soit il parvient à établir une juridiction sur une tâche dont le contrôle était détenu par un autre groupe professionnel, au terme d'une offensive (« *bump chain* »).

L'article de Léonie Hénaut propose d'appréhender les professions comme des unités actives et agissantes en émettant l'hypothèse que leurs actions sont déterminées par la façon dont ils perçoivent et interprètent les actions des autres groupes. L'interdépendance des professions est appréhendée comme un processus continu de négociations et d'ajustements mutuels.

## 2) Négociations, ajustements, luttes au sein du champ d'activité de la conservation

Le système des professions impliquées dans la conservation des œuvres de musées peut ainsi être appréhendée à partir de ce cadre d'analyse : il existerait différents groupes professionnels en concurrence impliqués dans le champ d'activité de la conservation des œuvres : les artistes, les restaurateurs d'œuvres d'art, les conservateurs, les régisseurs (en charge de la conservation préventive), les scientifiques de laboratoires (qui interviennent au moment de la phase de diagnostic).

Depuis la fin des années 1960, les conservateurs cherchent à revaloriser leur statut. Ils se sentent menacés par la transformation des musées. En 1986 fut créée l'école d'application (aujourd'hui Institut National du Patrimoine) et en 1990-1991 fut institué un statut unique pour tous les conservateurs, qu'ils relèvent de l'Etat ou des collectivités territoriales. Ils sont donc les supérieurs des régisseurs et les commanditaires des restaurateurs et se trouvent en position de « *dominance structurelle* » selon l'expression d'Eliot Friedson.

Dans les années 1970, les restaurateurs ont concurrencé les conservateurs. Ces derniers ont alors accru leur intérêt et leur expertise pour la restauration. En 1983, un « Groupe de travail sur la conservation-restauration » est créé par les conservateurs au sein de l'AGCCPF, un enseignement de restauration pour conservateurs se met en place. Les conservateurs ont donc établi une dominance structurelle dans le champ de la restauration en assimilant les savoirs des restaurateurs. On assiste à la création d'un nouveau « segment » de la profession des conservateurs, d'une identité professionnelle spécifique des conservateurs qui travaillent dans les services centraux de restauration dans les années 1980 : ce sont des « conservateurs spécialisés en restauration ». Ils ont de nouvelles prérogatives, de nouveaux postes

d'observation, ce qui leur permet d'accroître encore leur dominance. C'est ce que Léonie Hénaut appelle la « *spirale de la dominance* » (Hénaut, 2011).

La position dominante des conservateurs au sein du pôle scientifique aurait ainsi été favorisée par la vacance statutaire des autres professions (statut flou des restaurateurs, des attachés de conservation, des activités de médiation et de l'administration), ce que Andrew Abbott appelle « *vacancy chain* ». Il semble néanmoins que cette position de dominance structurelle soit aujourd'hui menacée par l'arrivée des administrateurs dans les musées.

## ***B/ La montée en puissance des administrateurs***

### 1) Les énarques au sein des musées : aide ou menace ?

En 2002, la Loi relatives aux musées de France<sup>12</sup> aboutit à la fermeture du marché aux non-diplômés, grâce au soutien aux diplômés de la Direction des Musées de France et de la Délégation interministérielle aux professions libérales. La loi réserve également la direction des musées de France aux « scientifiques » : « *Le musée agréé est obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière culturelle territoriale ou nationale, (conservateur ou attaché de conservation).* »<sup>13</sup>

Néanmoins, depuis le début des années 2000, les conservateurs seraient à nouveau concurrencés par un groupe professionnel : les administrateurs. On assiste en effet à la montée en puissance de la préoccupation culturelle au sein de la politique publique qui se caractérise par une intervention massive d'un nouveau personnel de la haute administration

---

<sup>12</sup> Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France

<sup>13</sup> Voir annexe 2

issu de l'ENA qui reprendrait le pouvoir aux conservateurs qui avaient la gestion des musées. « *Oui, disons que c'est vrai que le début des années 2000 c'était vraiment un moment où l'on pouvait avoir l'impression d'une mainmise forte des administrateurs sur les musées.* »<sup>14</sup>. Selon Françoise Cachin, cette tendance s'est accélérée depuis 2000-2002 et coïncide avec la montée en visibilité des musées désormais considérés comme des entreprises culturelles. Le projet Abou Dhabi par exemple, n'a pas été décidé par des conservateurs ou des responsables du patrimoine, mais par des politiques selon Françoise Cachin et Krzysztof Pomian<sup>15</sup>.

Le discours consistant à dire que les administrateurs tendraient à concurrencer les conservateurs dans leur champ d'activité est assez récurrent chez les conservateurs. « *Dans les grands établissements, on a vu naître des débouchés pour les énarques. Du coup il y a des postes importants. Mais il y a eu une certaine tendance, et c'est vrai dans la culture comme dans beaucoup d'autres domaines, où ce qu'on appelle l'énararchie a essayé de tout prendre en main.* »<sup>16</sup>Le domaine culturel serait donc comme beaucoup d'autres secteurs par la « prise du pouvoir par les énarques »<sup>17</sup>.

Un Livre blanc sur l'état des musées en France a été présenté lors d'un colloque le 4 février 2011<sup>18</sup>. Les signataires du texte étaient membres de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF). Le deuxième volet de critique, après celui portant sur le fait que le musée serait confronté à une « *logique libérale excessive* », concernait le métier de conservateur. Le texte affirmait que tous les métiers dans les musées

---

<sup>14</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit.*

<sup>15</sup> CACHIN Françoise et POMIAN Krzysztof, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. » Entretien, *Le Débat*, 2007/3 n° 145, p. 182-192. DOI : 10.3917/deba.145.0182

<sup>16</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit.*

<sup>17</sup> JEAMBAR Denis, ALLEGRE Claude, *Question de France*, Fayard, 1996

<sup>18</sup> Le livre blanc des musées de France / Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (AGCCPF) ; VITAL Christophe, *Musées & collections publiques de France* n° 260 (2011)

avaient vu leurs effectifs augmenter, sauf ceux des conservateurs, qui seraient en baisse. « *Autour de 20% à 30% en dix ans, c'est effarant* » dit Christophe Vital, président de l'association. Et puis le conservateur, qui était le maillon fort du musée, ne l'est plus, au profit de gestionnaires ou énarques. « *Les responsables de Versailles, des musées du Quai Branly, de Fontainebleau, du futur MuCEM à Marseille, ne sont plus des conservateurs* », s'inquiète M. Vital. Concernant Versailles, la critique est à relativiser. Si Catherine Pégard, la présidente de l'établissement public du musée et du domaine national de Versailles, n'a pas vraiment le profil d'un conservateur (elle est journaliste politique, ancienne conseillère de Nicolas Sarkozy lorsqu'il était président de la République et en charge de sa cellule politique), la directrice du service du musée (musée national des châteaux de Versailles et de Trianon) est quant à elle conservateur général du patrimoine. L'établissement public du musée du Quai Branly est en revanche dirigé par un énarque, titulaire d'un diplôme d'études supérieures commerciales administratives et financières, en poste au Ministère de l'intérieur et à la Cour des Comptes à sa sortie de l'ENA en 2004. Il en va de même pour l'établissement public du château de Fontainebleau : Jean-François Hébert, énarque, remplace déjà un autre énarque : Bernard Notari. Enfin, Bruno Suzzarelli qui dirige le projet du futur musée des Civilisations d'Europe et de Méditerranée (MuCEM) n'est pas conservateur mais ancien inspecteur général de l'administration des affaires culturelles. Le Louvre a un patron conservateur, M. Loyrette, mais ce musée est encore épinglé : « *L'administration a pris le pas sur la conservation, le moyen est devenu le maître* ».

Jean Clair est quant à lui très alarmiste : « *Conservateurs, historiens, spécialistes, chercheurs, ethnologues, à qui était confié depuis toujours – depuis la fondation de la République au moins – d'étudier, de conserver et de faire connaître les trésors des collections publiques ont été progressivement marginalisés, éliminés, et remplacés par des administrateurs, énarques pour*

*la plupart, des experts autoproclamés, des communicants, des commerciaux surtout.»*<sup>19</sup>

L'inquiétude de ce conservateur du patrimoine s'inscrit dans la critique déjà formulée par Pierre Mendès-France, dans une lettre ouverte au Président des anciens élèves de l'ENA, publiée dans *Le Monde* le 24 novembre 1967, de la féodalisation politique de la Haute Fonction publique.

Jean-Michel Tobelem consacre un chapitre entier de son ouvrage *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion* aux administrateurs et aux gestionnaires. Il constate l'émergence des « *administrateurs de musées* » qui correspond à l'identification d'un pôle gestionnaire dans ces institutions : hausse des tâches de gestion, des contraintes budgétaires, des exigences de contrôle et des missions de développement. Face à ce constat, l'auteur se demande si cette émergence représente une aide ou une menace pour le conservateur. Certains conservateurs craignent en effet que les administrateurs ne représentent un obstacle, craignent une perte de maîtrise dans la prise de décision, notamment dans le domaine de la programmation culturelle. Certains appréhendent les relations de travail entre ces deux professions plutôt en termes de pouvoir qu'en termes de coopération.

Tout se passe comme si l'administrateur était un mal nécessaire devant être contrôlé pour éviter de perdre une partie des attributions - scientifiques, culturelles, de direction<sup>20</sup> – confiées aux conservateurs. La présence de l'administrateur est rarement vue comme un avantage. Selon Jean-Michel Tobelem, sans une prise en charge déterminée des responsabilités managériales qui accompagnent la fonction de chef d'établissement, d'autres

---

<sup>19</sup> CLAIR Jean, *Malaise dans les musées*, Flammarion, 2007, p.104

<sup>20</sup> Voir chapitre I., III. Vers une nouvelle direction des musées ?

professionnels (hauts fonctionnaires, personnes de la communication ou « généralistes » de la gestion) viendront probablement se substituer aux conservateurs.<sup>21</sup>

## 2) Les administrateurs : des acteurs complémentaires et non pas concurrents

Pour certains conservateurs, l'émergence du concurrentiel est un mouvement dépassé.

Laurence des Cars affirme que « *c'est une question [...] dépassée aujourd'hui [...] qui a plusieurs années de retard.* »<sup>22</sup> Son collègue Vincent Lefèvre est d'accord avec ce point de vue:

*« Ah ça je crois que c'est dépassé. Ils ont essayé il y a quelques années, disons, il y a eu un mouvement [...] mais le développement des musées dans les années 1980, l'ère Lang, quand on a fait le Grand Louvre, etc. les musées sont devenus des milieux un petit peu à la mode, c'est un moment où la professionnalisation s'est accrue dans les musées puisque historiquement dans les musées il y a les gardiens et les conservateurs, c'est tout, donc il y a eu de plus en plus de professions qui sont apparues, un besoin d'administration qui est de plus en plus grand[...] j'ai eu ce sentiment il y a quelques années, qu'il y avait eu une prise en main complète par les administratifs et les énarques en particulier, mais à l'heure actuelle, ça semble être moins marqué. »<sup>23</sup>*

Ce mouvement aurait aujourd'hui laissé la place à un travail complémentaire de coopération entre les scientifiques et les administrateurs.

*« Je pense que les choses se sont beaucoup stabilisées depuis quelques années, parce qu'il y a eu l'arrivée de toute une nouvelle génération de conservateurs qui sont justement passés par l'INP au moment de ça, dont je fais partie, et qui n'ont pas de problème à travailler avec des énarques. Moi je travaille toute la journée avec des énarques, des HEC... Ils ont intégré cette dimension là dès leurs années de formation.*

*Alors que pour mes aînés, c'étaient des gens [les énarques] qui venaient d'une autre planète. Ça c'est complètement idiot, on peut*

---

<sup>21</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Musées locaux et impératifs gestionnaires*, Culture et Musées, N°2, 2003, p. 79-99

<sup>22</sup> DES CARS Laurence, Entretien téléphonique, 2 juillet 2012, 35 minutes

<sup>23</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit.*

*tout à fait travailler ensemble...le secrétaire général de l'Agence est un HEC, on travaille extrêmement bien ensemble, on est très complémentaire dans notre approche du projet. Donc pour moi il n'y a absolument pas, au contraire, moi je trouve ça très intéressant et très enrichissant de travailler de cette manière-là. »<sup>24</sup>*

Finalement, il apparaîtrait que les administrateurs ne concurrencent pas les conservateurs dans leurs tâches, mais que les fonctions qui leur sont attribuées recoupent principalement le domaine de l'administration. La répartition des tâches entre conservateur et administrateur s'organiserait la plupart du temps de la façon suivante :

- le conservateur est en charge de la politique scientifique et des questions relatives aux collections (conservation, acquisitions, expositions, publications)
- l'administrateur s'occupe des aspects budgétaires, techniques (sécurité, informatique, bâtiments), commerciaux (boutique, cafétéria, location de salle, etc.) et de personnel (pour sa gestion au quotidien)
- pour le domaine de la politique des publics et du mécénat, la répartition des tâches est moins tranchée, elle s'organise au cas par cas.

Ainsi, selon Laurence des Cars, les administrateurs ne concurrenceraient pas les conservateurs dans leurs tâches scientifiques mais viendraient les épauler face à l'apparition de nouvelles responsabilités. Ils ne représenteraient pas une menace mais une aide, et les compétences respectives des conservateurs et des administrateurs s'organiseraient davantage dans un cadre coopératif que dans un cadre de lutte. Ce point de vue n'est pas partagé par l'ensemble des conservateurs. Christophe Vital, président de l'AGCCPF, s'inquiétait précisément de la crise de la profession de conservateurs et de son non renouvellement qui

---

<sup>24</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit.*

s'expliquerait notamment par le fait que de nombreux énarques briguent la tête de grands établissements.<sup>25</sup>

L'arrivée des administrateurs dans les musées est révélatrice de l'évolution des établissements culturels vers de nouvelles problématiques administratives, communicationnelles, commerciales qui ne sont pas sans conséquence sur le métier de conservateur et questionnent particulièrement la place accordée aux responsabilités scientifiques dans le métier de conservateur.

## **II. La place de la recherche dans le métier de conservateur : scientifique-chercheur ou manager polyvalent ?<sup>26</sup>**

Dans un article sur l'enseignement dispensé à l'Institut national du patrimoine, Eric Gross, le directeur de l'établissement, indique que l'ambition de la formation est de « *faire de ces scientifiques confirmés des administrateurs compétents, ils doivent savoir gérer un budget ; travailler avec des élus, aller à la rencontre des publics...* »<sup>27</sup>

Aujourd'hui, le métier de conservateur ne s'articule plus systématiquement autour de l'identité scientifique qui l'a caractérisé tout au long de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. « *Au moment où les collections s'ouvrent à de nouveaux publics et font appel à des techniques de communication et de gestion, la profession de conservateur ou d'attaché de conservation mobilise des compétences multiples, des connaissances scientifiques, une capacité à gérer,*

---

<sup>25</sup> VITAL Christophe, Entretiens territoriaux de Strasbourg, 2 et 3 décembre 2009

<sup>26</sup> OCTOBRE Sylvie, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », Revue française de sociologie, 1999, 40, 2, pp. 357-383

<sup>27</sup> <http://www.telerama.fr/formations/institut-national-du-patrimoine,109.php>

*organiser, manager et communiquer dans un cadre qui peut s'étendre d'un établissement à un territoire. »<sup>28</sup>*

On peut donc s'interroger sur la place actuelle de la recherche dans le métier de conservateur et sur l'évolution de ce métier vers une polyvalence croissante.

## ***A/ L'évolution du métier : le conservateur doit se doter de compétences gestionnaires et managériales***

### **1) D'un métier scientifique à une prise en compte des impératifs gestionnaires**

Longtemps fondée sur des connaissances empiriques et des savoir-faire artisanaux ou artistique, l'activité de conservation devient une activité scientifique mobilisant des dispositifs d'analyse physico-chimique, et des savoir-faire théorique au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Dans les années 1930, la conservation commence à quitter le monde de l'art pour entrer dans celui des sciences. Après-guerre, l'ordonnance du 13 juillet 1945 réorganise les musées en distinguant les musées nationaux, les musées classés et les musées contrôlés. L'identité de la conservation dans cette période s'articule autour de ses fondements historiques : gestion des collections et des institutions qui les conservent. La formation se fait à l'Ecole du Louvre et est dédiée aux Beaux-Arts. Suite à cette formation, les élèves sont inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de conservation et affectés, selon leur classement, soit à un musée national, soit à un musée classé (« élèves diplômés de la section supérieure de l'Ecole du Louvre »), soit à un musée contrôlé (« anciens élèves libres de l'Ecole »). Musées et conservateurs étaient alors liés : les conservateurs étaient très souvent chefs d'établissement et la mobilité était très faible.

---

<sup>28</sup> [http://www.agccpf.com/definition\\_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL](http://www.agccpf.com/definition_profession.php?session2=FIIOYpFNDyNdssNL)

C'est réellement dans les années 1960 que s'effectue une redéfinition de l'activité de conservation qui devient scientifique et non plus artisanale. Entre 1966 et 1975, la relation conservateur/musée évolue vers la notion de « service ». La mobilité d'un établissement à l'autre et entre les services qui composent les musées s'accroît comme l'affirme Bruno Ely qui constate qu'avant il y avait un « véritable attachement à un territoire, à un lieu, à un musée »<sup>29</sup> tandis qu'aujourd'hui, les conservateurs restent « trois ans là, quatre ans ici, et puis [changent] de postes parce qu'ils ont besoin de faire une progression de carrière, etc. Evidemment, en trois ans dans un musée, vue la durée d'action d'un musée, trois ans c'est rien. On ne peut rien faire en trois ans dans un musée. »<sup>30</sup> L'ancrage territorial, la volonté d'inscrire l'action culturelle d'un musée dans une politique locale auraient laissé place à une nouvelle philosophie, celle de la mobilité, source d'enrichissement et garante d'une ascension professionnelle.

Jean-Michel Tobelem constate la « transformation des musées en organisations culturelles complexes dont le pilotage quotidien et la vision prospective paraissent requérir de réelles compétences dans les domaines de l'administration, de la gestion, et du management »<sup>31</sup>. Les années 1980 se caractérisent par une période de tension : « Avec ma formation initiale plutôt scientifique, la confrontation avec la gestion administrative d'un musée provoque quelques chocs. L'ancienne formule (la liste d'aptitude) ne préparait pas à la gestion du personnel, des finances, des relations avec l'administration « centrale ». La formation sur le tas a dû être le lot de beaucoup de collègues » (homme de 35-45 ans, conservateur 1<sup>ère</sup> classe, territorial, chef d'établissement, musée des Beaux-Arts généraliste)<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> ELY Bruno, Entretien, 2 août 2012, Aix-en-Provence, 102 minutes

<sup>30</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit.*

<sup>31</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées. Les institutions au défi de la gestion*, Armand Colin, 2010

<sup>32</sup> Extrait de lignes ouvertes de l'enquête de 1995, OCTOBRE Sylvie, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », *Revue française de sociologie*, 1999, 40, 2, pp. 357-383

La teneur des postes de conservation est modifiée avec une prise en compte plus importante des impératifs de gestion, de diffusion, de commercialisation. On assiste à une extension du champ des musées à de nouveaux objets, à de nouvelles finalités (éducation, diffusion) et à de nouvelles compétences (gestion, commercialisation).

Selon Philippe de Montebello, directeur du Metropolitan Museum of Art de 1977 à 2009, on a assisté à une certaine transformation des missions traditionnelles du conservateur, avec d'une part l'apparition des notions administratives, budgétaires et de collecte de fond, et d'autre part une dissociation entre les conservateurs au profil de chercheur, et des conservateurs qui se consacrent davantage aux collectionneurs, aux donateurs et aux amis du musée. (The Arts Newspaper, juillet 2000)

## 2) L'évolution de la formation des conservateurs

Face à de telles évolutions, la formation des conservateurs va évoluer afin de s'adapter à la réalité du travail. C'est dans cet objectif qu'a été créé l'École Nationale du Patrimoine, auparavant département de formation professionnelle au sein de l'École du Louvre, par le décret n° 90-406 du 16 mai 1990. L'École Nationale du patrimoine va marquer une véritable rupture dans l'enseignement et dispensé aux futurs conservateurs : *« ce qui est certain c'est que dans le corps des conservateurs, on voit très nettement ceux qui ont fait l'Inp [il semble que Vincent Lefèvre parle ici en fait de l'École nationale du patrimoine] et ceux d'avant. C'est-à-dire que ceux d'avant avaient un très bon niveau scientifique, mais n'avaient aucune formation administrative en droit, en gestion, etc. »*<sup>33</sup> En 2001, l'École prend le nom d'Institut national du patrimoine (Inp).

---

<sup>33</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

Il ne s'agit plus d'une formation scientifique, celle-ci est un prérequis à l'admission à l'Inp ; *« En fait le concours de conservateur il est là pour vérifier que l'on a le niveau scientifique, mais la formation, elle n'a rien de scientifique. C'est du droit, de la gestion, travailler sur l'édition, et puis tous les stages pratiques, mais il n'y a absolument pas de cours d'histoire ou d'histoire de l'art. C'est une formation purement professionnelle et managériale. »*<sup>34</sup> Le témoignage de Laurence des Cars va dans le même sens : *« d'abord l'Ecole du patrimoine sensibilise les jeunes conservateurs, qui ont généralement plutôt des profils scientifiques quand ils passent le concours, à l'importance des questions administrative, juridique, financière, managériale qui sont aujourd'hui absolument nécessaires pour exercer »*<sup>35</sup>.

La formation vise à permettre aux conservateurs de dialoguer avec les différents acteurs intervenant dans le monde culturel et d'avoir une vue d'ensemble d'un projet culturel : *« c'est pas fait pour qu'on remplace les administrateurs, mais pour qu'on puisse dialoguer avec les administrateurs, qu'on puisse se comprendre. »*<sup>36</sup>. Ainsi, les enseignements en gestion et en management par exemple n'ont pas pour but de transformer les conservateurs en administrateurs, mais de leur permettre de comprendre les enjeux administratifs et pouvoir en discuter avec les gestionnaires en charge de ces questions dans les musées. *« Une chose qui a fonctionné aussi, c'est que quand l'Ecole du patrimoine a été créée en 1990, on avait intitulé ça « l'ENA de la culture ». Mais c'était pas du tout l'ENA, parce que quand un conservateur essaie de jouer à l'énarque, il se plante, il n'est pas formé pour ça [...] Donc c'est vrai que ces gens-là, lorsqu'ils étaient vraiment aux commandes, ils avaient une tendance à se reposer beaucoup sur les administratifs puisque eux n'avaient pas les compétences. Or depuis quelques années, on voit arriver des nouvelles générations, y'a 20 ans d'INP et du coup, ceux qui ont fait partie des premières promotions sont arrivés aux postes de direction. Et eux ne peuvent pas remplacer un*

---

<sup>34</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

<sup>35</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>36</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

*énarque, mais ils ont quand même les compétences pour diriger en ayant pour second un administratif. »<sup>37</sup>*

La formation dispensée par l'Inp vise à doter les futurs conservateurs de compétences qui leur permettent de composer avec des préoccupations diverses : histoire de l'art et archéologie, archivage, mais également gestion, marketing, management, etc.

Elle est structurée autour de modules d'enseignements de tronc commun et de modules d'enseignements spécifiques aux cinq spécialités (Archives, Archéologie, Monuments historiques et inventaire général, Musées, patrimoine scientifique et naturel).

Les enseignements de tronc commun, qui constituent l'essentiel de la formation, sont principalement tournés vers l'aspect gestionnaire et managérial du métier de conservateur : droit du patrimoine qui concerne l'environnement administratif et juridique du métier de conservateur, économie du patrimoine qui traite de l'évolution des modes de financement de la culture et notamment de l'articulation entre mécénat et financement public, acteurs privés du patrimoine, gestion publique portant sur le contexte budgétaire, gestion des ressources humaines et management, construction et aménagement des bâtiments patrimoniaux, patrimoine et diffusion culturelles qui comporte deux volets : un volet exposition, édition, Internet/multimédia d'une trentaine d'heures portant sur la réalisation de projets scientifiquement pertinents et des aspects de communication qui les entourent, un volet médiation, technologies numériques. Cependant, le tronc commun compte également un enseignement conservation-restauration qui s'intéresse aux aspects les plus essentiels de la restauration (constat d'état, programmation de travaux, analyses scientifiques, etc.) et à la collaboration entre conservateurs et restaurateurs.

---

<sup>37</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

### 3) Une formation écartelée entre fidélité à l'héritage et mutation des musées

Malgré un enseignement tourné vers la gestion et le management, on remarque un retour au caractère scientifique de la profession, qui se vérifie dans la formation dispensée par l'Inp.

Tout d'abord, les candidats à l'Inp doivent avoir un niveau scientifique préalable de haut niveau comme l'explique Vincent Lefèvre d'après sa propre expérience :

*« Comme c'est un concours de la fonction publique, la règle veut que le niveau minimum pour s'inscrire soit la licence. Ceci dit, il est totalement illusoire de penser réussir le concours avec la licence [...] moi, quand je l'ai passé, je sortais de l'école des Chartes, j'avais un DEA et j'avais entamé ma thèse. Tous les conservateurs n'ont pas de thèse à l'heure actuelle, mais de plus en plus quand même, et pour le concours faut un niveau Master 2 généralement. »<sup>38</sup>*

Si les enseignements de tronc commun laissent une large place aux disciplines gestionnaires, managériales et juridiques, les enseignements de spécialité sont en revanche d'avantage tournés vers la dimension scientifique. Les enseignements de la spécialité Musées par exemple sont les suivants : « le projet scientifique et culturel : enjeux et méthodes », « le projet scientifique et culturel : les exemples du Musée de Fréjus et du musée du Louvre-Lens », « la régie des prêts dans les musées », « la loi-musée et ses décrets d'application », « la gestion des collections : inventaire et récolement », « bâtir une politique d'acquisition », « protection de la diversité biologique » et « collections de musée ».

En parallèle, les élèves de l'Inp doivent faire un stage de spécialité de cinq mois. L'objectif est d'initier l'élève aux différents aspects de son futur métier mais au cours de ce stage, il se verra

---

<sup>38</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

confier un travail scientifique spécifique (inventaire qui devra constituer tout ou partie du travail scientifique), qui pourra donner lieu à la rédaction d'un article scientifique.<sup>39</sup>

D'autre part, parallèlement aux modules d'enseignement et aux stages prévus, les élèves conservateurs sont encouragés à mener des travaux de recherche scientifique. Six élèves de la promotion 2010-2011 ont ainsi soutenu leur mémoire de Master 2 recherche au cours de leur formation à l'Inp. Outre les travaux réalisés dans le cadre du stage patrimonial de spécialité, les élèves peuvent poursuivre leur parcours académique au niveau master ou doctorat. Les élèves sont également encouragés à participer à des séminaires ou à des colloques et à intégrer les programmes de recherche de l'INHA. *« Enfin, considérant la place que l'Inp accorde à la poursuite des travaux universitaires et de recherche des élèves conservateurs au cours de leur formation, l'Inp a souhaité prendre en charge la moitié des droits d'inscription en master et doctorat pour les élèves qui le demandent. »*<sup>40</sup>

Par ailleurs l'Inp a récemment renforcé le caractère scientifique de l'enseignement. La réforme des concours de recrutement des conservateurs du patrimoine a abouti avec la publication d'un arrêté modifiant les concours Etat (arrêté du 6 juillet 2011) et d'un décret modifiant dans les mêmes termes les concours territoriaux (décret n° 2011-1100 du 9 septembre 2011). Les nouveaux concours seront organisés à compter de l'année 2012. Cette réforme vise à des concours plus lisibles, renforçant notamment le caractère scientifique des épreuves écrites d'admissibilité.

---

<sup>39</sup>[http://www.inp.fr/index.php/fr/devenir\\_conservateur\\_du\\_patrimoine/formation\\_des\\_conservateurs/enseignements](http://www.inp.fr/index.php/fr/devenir_conservateur_du_patrimoine/formation_des_conservateurs/enseignements)

<sup>40</sup> [mediatheque-numerique.inp.fr/.../INP\\_rapport\\_activite\\_2011.pdf](http://mediatheque-numerique.inp.fr/.../INP_rapport_activite_2011.pdf)

C'est dans ce cadre nouveau que l'Institut national du patrimoine veut lier désormais ses missions de formation et ses missions de recherche. Le laboratoire d'excellence Création, arts et patrimoine, porté par le pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Hautes études, Sorbonne, Arts et métiers » (PRES HESAM), a commencé à nouer des coopérations nouvelles et tisser ses projets, parmi lesquels celui de créer un doctorat en sciences de la conservation et de la restauration. Enjeu scientifique essentiel pour l'Inp pour les années à venir, ce doctorat sera à bâtir avec Paris 1 et les autres partenaires au sein du PRES, en étroite concertation avec le conseil scientifique de l'Inp

La recherche fait donc toujours partie des compétences requises pour être conservateur, et la formation scientifique semble même être de meilleur niveau qu'auparavant: « *Aujourd'hui j'ai le sentiment qu'on a bien sûr bien progressé d'un point de vue professionnel, et c'est tant mieux, sur la technicité [...] Si je vous racontais comment on manipulait les œuvres il y a 30 ans, on serait complètement affolés aujourd'hui [...] Les conservateurs n'avaient pas toute la formation scientifique qu'ils ont aujourd'hui* »<sup>41</sup>. La différence c'est que l'enseignement scientifique n'est plus au centre des enseignements dispensés pour devenir conservateur (c'est un pré-requis), et qu'en plus de cette formation scientifique, les futurs conservateurs reçoivent aujourd'hui une formation gestionnaire et managériale, leur permettant d'être des professionnels polyvalents.

---

<sup>41</sup> ELY Bruno, *Op. cit*

## **B/ Polyvalence de la profession entre mission de recherche et responsabilité économique**

### 1) Du conservateur spécialiste au conservateur généraliste

Laurence des Cars a « *une conception complète* » du métier de conservateur qui est selon elle « *au cœur d'un établissement culturel comme un musée et doit pouvoir se mêler de la continuité des décisions qui vont du très scientifique au très pratique. Et c'est ça la richesse de notre métier.* »<sup>42</sup> Elle perçoit son métier comme un tout, « *J'ai toujours plaidé pour une vision globale des établissements* ». Selon elle, cette vision permet au conservateur d'exercer d'autant mieux son métier :

*« Parce que quand vous connaissez bien comment marche un musée vous savez que quand vous touchez à tel endroit, ça aura un impact sur telle autre partie du système. C'est très organique comme façon de faire. Vaut mieux avoir une vision globale des choses. Vaut mieux que les conservateurs s'emparent de visions plus complètes, plus ouvertes que celle qu'ils ont simplement dans leur périmètre scientifique. On défendra d'autant mieux une certaine exigence scientifique qu'on est capable de mesurer ce qu'il y a autour. »*

Cette approche témoigne de l'évolution du métier de conservateur : il ne s'agit plus d'un métier purement scientifique, le conservateur doit avoir une vision globale de l'établissement dans lequel il travaille pour mener à bien sa mission de recherche et de conservation.

Jean-Michel Tobelem constate à propos des conservateurs :

*« Les exigences à leur égard se sont accrues à la mesure des nouvelles missions des musées ; leurs compétences se sont diversifiées en relation avec les multiples rôles qu'ils sont amenés à remplir ; leurs responsabilités se sont étoffées pour faire face à des tâches multiples conduites dans un environnement plus complexe et avec des équipes*

---

<sup>42</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

*plus nombreuses [...] En dehors des compétences scientifiques, d'autres qualités, notamment gestionnaires-responsabilités gestionnaires, négociation avec les tutelles [...] s'avèrent dès lors nécessaires au bon accomplissement de ces fonctions »<sup>43</sup>*

Les conservateurs sont confrontés à la difficulté d'être à la fois spécialiste dans un domaine académique et manager apte à piloter une organisation complexe.

Leur rôle est donc partagé entre domaine scientifique, activité culturelle et pédagogique et tâches administratives et de gestion.

*« Parce qu'on a dû s'ouvrir à la communication, à des tas de problématiques qui dépassent très largement celles stricto-sensu de la conservation au sens strict : la recherche de mécénat, le relationnel avec le politique. Je me souviens d'une certaine époque où les musées étaient dans une tour d'ivoire [...] alors qu'aujourd'hui c'est vrai la culture en général est devenue un enjeu, les musées en particulier, et quand on est un certain niveau de musée encore plus. Et c'est vrai qu'aujourd'hui il faut pouvoir dialoguer, échanger avec le politique, avec les mécènes, avec beaucoup de partenaires qu'on n'imaginait même pas il y a une trentaine d'années, ou dans les grandes institutions peut-être, mais pas dans ce qu'on appelait les « musées de province. »<sup>44</sup>*

La loi du 5 janvier 2002 relative aux Musées de France définit 4 axes de travail pour les métiers de conservation :

- conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections
- rendre les collections accessibles au public le plus large
- concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'accès de tous à la culture
- contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

---

<sup>43</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

<sup>44</sup> ELY Bruno, *Op. cit*

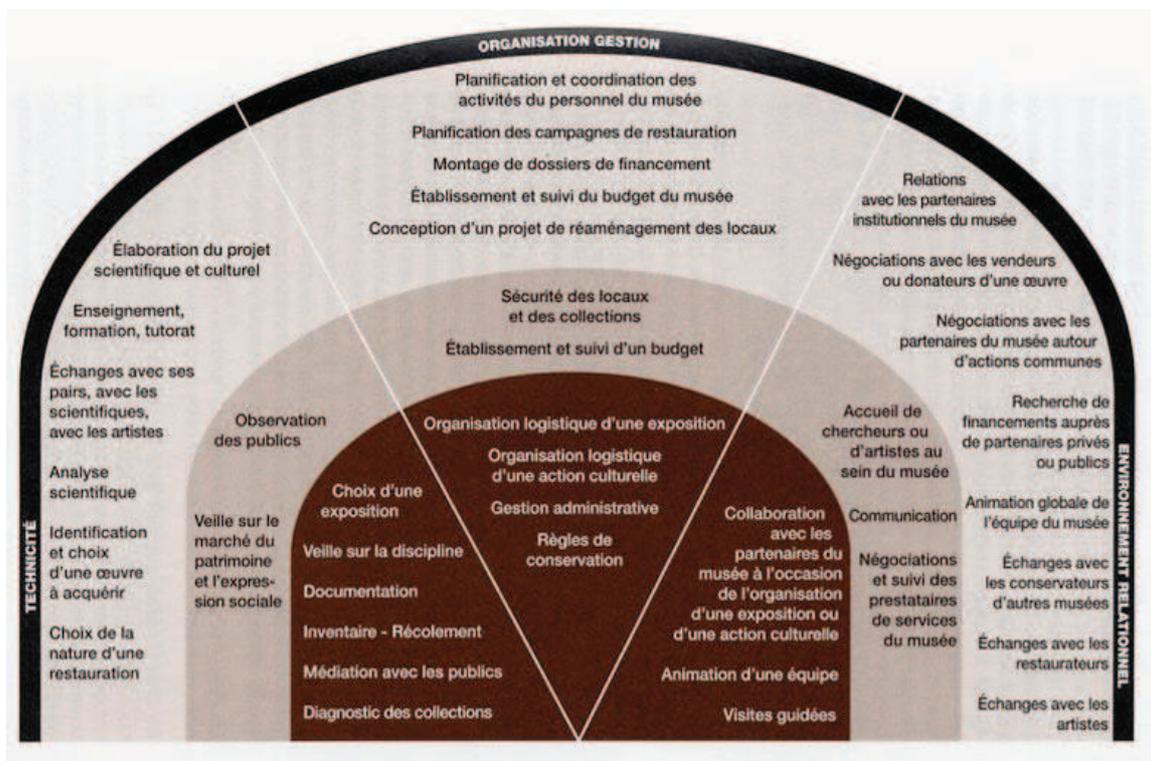
Il s'agit de faire appel à une grande diversité de compétences. Centré à l'origine autour des fonctions de collection et de recherche scientifique, le métier s'est élargi avec la démultiplication des activités conduites à l'intérieur mais également à l'extérieur de l'institution, en particulier avec le poids croissant des activités de médiation et des activités commerciales destinées à accroître les ressources propres des musées, comme en témoigne Bruno Ely, directeur du musée Granet à Aix-en-Provence: *« Et ça veut dire que vous êtes au four et au moulin, que vous êtes capable de rédiger un catalogue et de régler un spot, ou de dialoguer avec une entreprise sur un chantier quelconque qui concerne votre musée. Grande polyvalence, totale polyvalence. Ou de faire de la psychologie ou de la gestion de ressources humaines comme jamais personne ne peut en faire. Parce que sinon vous explosez en vol. »*<sup>45</sup>

Le graphique du site de l'AGCCPF<sup>46</sup> sur le métier de conservateur est, de ce point de vue très révélateur. Il décrit la pluralité des tâches du métier en le décomposant en trois grandes catégories : technicité (qui correspond aux activités de conservation), organisation-gestion et environnement relationnel.

---

<sup>45</sup> ELY Bruno, *Op. cit*

<sup>46</sup> [http://www.agccpf.com/ref\\_metier.html](http://www.agccpf.com/ref_metier.html)



Cette polyvalence fait partie des conditions pour pourvoir un poste de conservateur comme l'illustre la fiche de poste publiée sur le site *ProfilCulture* en annexe<sup>47</sup> et la multiplicité des missions qui y figurent: animation d'une entreprise, management des équipes, recherche de financement, suivi budgétaire et rayonnement des collections.

Selon Sylvie Octobre, cette polyvalence se serait développée pour trois raisons. Tout d'abord, une demande sociale d'enrichissement des pratiques culturelles qui impose aux institutions d'assurer une nouvelle mission d'éducation. Deuxièmement, le fait que le conservateur accompagne le mouvement d'autonomie des institutions et devienne une sorte de manager culturel. Enfin, une complexification de l'organisation interne et une multiplication des grades qui placent le conservateur au sommet d'une hiérarchie.

<sup>47</sup> Voir annexe 1

## 2) Une polyvalence variable selon le statut et la spécialité du conservateur

Cette polyvalence sera plus ou moins marquée selon la spécialité du conservateur.

*« Vous n'aurez jamais une description homogène, parce que selon les spécialités, les établissements, ce sont des métiers assez polymorphes aujourd'hui. Entre un conservateur des archives et un conservateur des musées déjà ce n'est pas du tout la même chose. »*<sup>48</sup> En effet, si la recherche est au cœur du métier de conservateur de l'inventaire, ce n'est pas le cas du conservateur de musée.

Le métier peut également être très différent selon le statut du conservateur :

*« Bon, une fois qu'on a passé ce concours, on peut tomber dans des postes très très différents les uns des autres selon que c'est un musée de collectivité territoriale, un musée national, un petit musée, un grand musée. »*<sup>49</sup> *« On fait à la fois le même métier dans la base, mais au quotidien je pense que l'on ne vit pas tout à fait la même chose selon que vous êtes en région ou dans un grand établissement parisien, c'est très évident. »*<sup>50</sup>

Pour les conservateurs d'Etat, les activités scientifiques et de conservation restent centrales, alors que les conservateurs territoriaux voient les tâches administratives prendre le pas sur le reste. *« Par contre c'est vrai qu'en tant que conservateur... Si, je fais toujours de l'histoire de l'art. Mais je le fais en me levant à cinq heures le matin ou en me couchant à une heure du matin le soir. C'est-à-dire que je le fais en dehors de mes heures de travail »*<sup>51</sup>.

Il existe une dichotomie entre conservateur et gestionnaire, entre les conservateurs scientifiques et les chefs d'établissements, qui équivaut souvent à la ligne qui recouvre celle des conservateurs des musées de collectivité territoriale (souvent isolés à la tête de leur établissement) et des conservateurs de musées nationaux (équipes nombreuses).

---

<sup>48</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>49</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

<sup>50</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>51</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

*« Je crois qu'il y a vraiment en France, encore aujourd'hui, deux métiers de conservateurs : celui qui reste dans la recherche, le prestige, l'organisation des grandes expositions. Et puis il y a la réalité du terrain qui est vécue par, je pense, la grande majorité ». « Et celui qui veut vraiment être conservateur au sens strict du terme aujourd'hui, je pense il faut qu'il aille au Louvre, dans les grandes institutions, où il peut rester le spécialiste de la peinture française de 1610 à 1630. Je n'exagère pas [...] Sauf que ces gens-là ; déplacés dans un musée de région ils seraient dans l'incapacité, et je pèse mes mots, pourtant vous avez des grandes sommités, mais dans l'incapacité de gérer un établissement, parce que gérer un établissement, comme le musée Granet ou je dirais mieux encore le Tapisserie Vendôme (il s'agit du Musée des Tapisseries et du Pavillon Vendôme) qui sont de petits musées, mais dans les petits musées, il n'y a presque pas de personnel, donc vous faites presque tout. »<sup>52</sup>*

Les conservateurs territoriaux changent plus facilement de postes et de spécialités, la dimension scientifique de leur activité est moindre, tandis que l'opérationnel est prépondérant. Ils doivent souvent s'affirmer comme des généralistes, jouent un rôle d'interface. Leur journée de travail se caractérise par un « émiettement »<sup>53</sup> :

*« ça veut dire voilà être capable de passer sa journée en réunion, de plus rien faire quasiment de conservation pure, mais passer sa journée de réunion en réunion »<sup>54</sup>.*

### 3) Quelle perception de la polyvalence par les conservateurs ?

La question de la gestion suscite une profonde interrogation chez les conservateurs. Certains revendiquent pleinement leurs responsabilités dans ce domaine, avec le concours de personnels spécialisés (secrétaire, assistant(e), ...). Ils en sont même fiers et dénoncent les « dérives savantes » du métier, les conservateurs du Louvre enfermés dans leur tour d'ivoire:

---

<sup>52</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

<sup>53</sup> POULARD Frédéric, « Diriger les musées et administrer la culture », *Sociétés contemporaines*, 2007/2 n° 66, p. 61-78. DOI : 10.3917/soco.066.0061

<sup>54</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

« Mais je ne regrette personnellement absolument pas cette formation (parlant de de son expérience au Musée des Tapisseries et du Pavillon Vendôme de 1989 à 2007) parce que pour moi elle a été essentielle dans l'expérience que j'ai vécue [...] Et ça, celui qui n'a fait que des études théorique, et qui n'a pas été confronté à cette réalité du quotidien, et à se battre, pour arriver à malgré tout faire deux, trois, quatre expositions par an, certes, pas de grandes expositions, mais quand vous êtes seul, c'est très lourd, c'est une expérience irremplaçable. »<sup>55</sup>

D'autres s'opposent à ce qui ne leur paraît pas relever de leurs attributions. Eve Chiapello a mené des recherches relatives à la « critique artiste du management ». Elle met en avant la « répulsion affichée pour le management, le refus d'embaucher des managers et de mettre en place des outils de gestion »<sup>56</sup>.

Enfin, certains expriment un certain regret sur le fait que les tâches administratives ne prennent le pas sur les activités scientifiques et culturelles « dénonciation en règle des dérives auxquelles s'expose l'art s'il se laisse manger »<sup>57</sup>

Il existe donc des résistances à une appréhension gestionnaire des questions relatives à la conduite des organisations muséales. La modernisation des musées conduit à affronter une « crise d'identité organisationnelle » (Gombault, 2002). Ces fonctions culturelles et managériales sont parfois vécues comme contradictoires. Le conservateur se trouve au centre de différents univers pas toujours compatibles : scientifique, politico-administratif, patrimonial, marché de l'art, culture et communication, médiatique, etc.

---

<sup>55</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

<sup>56</sup> CHIAPELLO Ève, *Artistes versus managers, Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998

<sup>57</sup> CHIAPELLO Ève, *Op. cit*

Les conservateurs du patrimoine et attachés de conservation managent des équipes, gèrent des budgets et font de la communication. Le volet scientifique, qui faisait leur spécificité, est de ce fait réduit.

Aptitudes à l'animation et à la direction d'équipe, aptitudes au management, capacité de négociation... la polyvalence est ainsi requise pour ces professionnels à la fois chefs de projets, administratifs, gestionnaires, communicants et pédagogues.<sup>58</sup>

### **III. Vers une nouvelle direction des musées ?**

Dans la doctrine française, le conservateur est chef d'établissement, il est à la direction du musée. Or, suite aux mutations des musées, les conservateurs qui souhaitent rester directeurs d'institution doivent posséder une vision d'ensemble de l'organisation. Leur mission essentielle n'est plus la production scientifique et culturelle, mais de réfléchir à la stratégie de l'établissement (notamment son activité internationale, son mode de gestion, etc.). Ils doivent passer de spécialistes à généralistes. Ils doivent se doter de compétences diversifiées pour pouvoir assumer des tâches multiples.

Mais cette doctrine évolue : du conservateur détenant le plein exercice de l'ensemble de ses attributions scientifique, gestionnaire et de représentation (doctrine française), on passe à un modèle où le conservateur est un chef d'équipe qui délègue à ses collaborateurs. On serait ainsi entré dans une nouvelle ère de la direction des musées régit par la « *logique du binôme* »<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> CHAUDIEU Emmanuelle, *Métiers du patrimoine. Des managers pour gérer les musées*, La Gazette des communes, des départements et des régions, 46/1912, 3 décembre 2012

<sup>59</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

## **A/ La doctrine française : le conservateur chef d'établissement**

La conception française de la conservation des œuvres d'art de musées est plus large que la conception anglo-saxonne dont l'objectif est de sauver une œuvre qui menace de disparaître ou améliorer son état esthétique, régulièrement altéré par le passage du temps et la main de l'homme. Dans la doctrine française, la conservation recoupe l'ensemble des activités ou missions des conservateurs, depuis la recherche en histoire de l'art, jusqu'à la gestion d'établissements, en passant par la préparation d'expositions. Laurence des Cars affirme d'ailleurs : « *Et je suis très claire, et là je fais être profondément corporatiste : je crois que les musées doivent être dirigés par des scientifiques, doivent être présidés par des profils scientifiques. C'est le cas au Louvre, à Orsay, c'est très bien comme ça. Parce que l'impulsion vient de la capacité à maîtriser le contenu.* »<sup>60</sup>

Selon Vincent Lefèvre, « *les musées ont une certaine spécificité, et si les énarques sont des gens extrêmement compétents pour la gestion, ils ne sont pas nécessairement les mieux formés pour la direction.* »<sup>61</sup>

Le texte de présentation de la troisième table ronde du colloque de l'AGCCPF du vendredi 4 février 2011 intitulée « Qui dirige les musées ? » illustre parfaitement cette conception française : « *[.. .]L'association estime que le conservateur doit rester un chef d'orchestre capable d'administrer et de conduire le projet d'établissement et de diriger le travail des professionnels qualifiés qui l'accompagnent dans sa double mission : la gestion des collections*

---

<sup>60</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>61</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

*et la politique des publics.* »<sup>62</sup> La direction des musées par les conservateurs est ici présentée comme une évidence. Mais cette position étant menacée, il s'agit pour l'AGCCPF de réfléchir à différentes solutions pour maintenir la position de dominance des conservateurs à la tête des établissements muséaux.

Depuis les décrets de 1990 (concernant la fonction publique d'Etat) et de 1991 (concernant la fonction publique territoriale), le statut de conservateur garantit le monopole de la fonction scientifique, mais également la direction des musées : *«Les conservateurs du patrimoine/les conservateurs territoriaux exercent des responsabilités scientifiques et techniques visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. Ils peuvent participer à cette action par des enseignements ou des publications. [...] Ils peuvent être appelés à favoriser la création littéraire ou artistique dans leur domaine de compétence particulier. Ils ont vocation à occuper des emplois de direction de ces établissements et services.»*

Selon Jean Michel Tobelem, un directeur doit à la fois faire preuve de leadership, c'est-à-dire développer des stratégies fondées sur une vision de l'institution, prendre des risques, sans entrer dans la mise en œuvre opérationnelle, et posséder de réelles capacités managériales de planification, de rationalité, de contrôle et d'organisation. Il doit faire émerger une vision d'ensemble de l'organisation. *« Sa mission essentielle n'est plus la production scientifique et culturelle, mais de réfléchir à la stratégie et de canaliser les énergies »*<sup>63</sup>. Le vocabulaire employé par Jean-Michel Tobelem est révélateur des exigences du poste de chef d'établissement de par l'antinomie des tâches qui le composent. Le champ lexical utilisé par

---

<sup>62</sup> [www.agccpf.com/upfiles/document148.doc](http://www.agccpf.com/upfiles/document148.doc)

<sup>63</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

l'auteur révèle cette contradiction, « *production scientifique et culturelle* » s'opposant au vocabulaire managérial: « *stratégie* », « canaliser les énergies ». Le conservateur doit devenir un « *chef d'orchestre* »<sup>64</sup>.

*« S'il [le conservateur] veut être chef d'établissement, et ça c'est encore une grande question et une évolution sensible, assumer, porter, orienter énormément de choses. [...] au niveau de la gestion, il faut qu'il y ait quelqu'un qui centralise à un moment donné toutes les informations et toute l'activité. Un peu comme une tour de contrôle, un peu comme un chef d'orchestre. Chef d'orchestre j'aime bien. Parce que c'est ça en fait. On ne joue plus en fait tout à fait d'un instrument alors qu'on jouait avant d'un peu tous les instruments, mais par contre effectivement, il faut être capable de gérer plus de 60 personnes avec une grande majorité de personnel de surveillance et d'accueil et qui forme 80% de l'effectif [...] Et quand je vous parlais de chef d'orchestre ou de tour de contrôle, c'est un peu ça : il faut être partout et donner des orientations, expliquer des choses, convaincre pour obtenir des choses, et toute la journée passe à ça. »*<sup>65</sup>

Laurence des Cars est favorable à cette évolution qui se traduit par une implication croissante du conservateur dans les questions budgétaires :

*« Je défends cette vision d'une profession de conservateur et de scientifique un peu pro-active, qui porte leur part de responsabilité. Qui ne se contente pas de critiquer une décision budgétaire en disant bah voilà, je m'enferme dans ma tour d'ivoire, et je ne vais pas discuter, je ne vais pas défendre un projet parce que je ne suis pas complice. Plus vous vous engagez, plus vous défendez les projets et une certaine vision plus vous arriverez à défendre des périmètres qui sont quelque fois des traductions budgétaires. C'est aussi une question d'investissement, presque quelques fois personnel. Ça dépend aussi des chefs d'établissement. »*<sup>66</sup>

Le mode de direction des musées a changé, on assiste à l'identification et à la structuration progressive d'un pôle gestionnaire au sein des établissements, où le conservateur, d'abord isolé, passe de la situation d'homme-orchestre à celle de chef

---

<sup>64</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

<sup>65</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

<sup>66</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

d'orchestre d'une équipe muséale. Jean-Michel Tobelem parle des « *trois âges des musées* »<sup>67</sup> pour qualifier les différentes phases de direction des musées. Il qualifie la période avant 1950 de temps des « *propriétaires* », période durant laquelle la direction des musées était assurée par un conservateur, voire un responsable bénévole. Entre 1950 et 1990/2000, l'auteur parle de temps des « *managers* », la direction était assurée par un directeur ayant bénéficié d'une formation spécialisée, entouré de professionnels. Le temps des « *actionnaires* » correspond à la période depuis 1990/2000, le directeur est doté de compétences gestionnaires et/ou assisté par un administrateur. Cette analyse historique montre bien que désormais, des compétences en gestion ou bien une assistance dans ce domaine sont nécessaires pour exercer un poste de direction d'institution muséale.

## ***B/ Un directeur non conservateur ?***

Selon certains conservateurs, le directeur d'un musée ne doit pas forcément être un conservateur, mais la possession de compétences scientifiques est néanmoins indispensable. « *Je pense qu'à la tête d'un musée il faut quelqu'un, pas nécessairement un conservateur, mais quelqu'un qui ait des compétences scientifiques, qui soit en lien avec la collection du musée, qui soit reconnu dans son domaine pour pouvoir impulser une vraie politique d'exposition, d'acquisition, de mise en valeur de ce patrimoine.* »<sup>68</sup>

Dans *Musées locaux et impératifs gestionnaires*, Jean-Michel Tobelem percevait le fait que le rôle de chef d'établissement ne soit pas assuré par un conservateur comme un risque. Il remarquait la tentation chez les élus de nommer des directeurs n'étant pas issus des rangs de la conservation et dont ils attendaient plus d'efficacité économique, de maîtrise des questions

---

<sup>67</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

<sup>68</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

de personnel et de contrôle des comptes. Dans *Le nouvel âge des musées*, l'auteur se fait l'écho de la remise en cause de l'occupation systématique du poste de directeur de musée par un conservateur. « *Tant que les conservateurs seront formés comme ils le sont, je ne comprends pas bien, sauf miracle ou talent particulier, comment les musées arrivent à tourner sans avoir à la fois un directeur et un conservateur* ». Il s'agirait que la direction des musées soit assurée par un couple « directeur-conservateur ». La condition serait que le directeur soit moins un gestionnaire qu'un homme de culture, doté de compétences managériales et s'appuyant sur l'expertise du conservateur. Cette vision implique une dissociation entre fonction scientifique (du conservateur) et fonction culturelle (du directeur), vision d'autant moins commune dans la doctrine française que le profil du conservateur tend à rassembler la fonction scientifique (conservateur), culturelle (médiation) et dirigeante.

Ainsi, selon Jean-Michel Tobelem, le profil du directeur ne correspond pas nécessairement à un conservateur. Notamment lorsqu'il s'agit de grands établissements qui impliquent de lourdes tâches administratives, gestionnaires et managériales.

### ***C/ La question du tandem***

Aujourd'hui, on constate une évolution vers une direction à deux têtes composée d'un binôme Conservateur/Gestionnaire. Ce mode de direction en tandem est de plus en plus accepté, y compris par les personnes favorables à la direction d'un établissement par un conservateur. « *Je pense qu'à la tête d'un musées il faut [...] quelqu'un qui ait des compétences scientifiques [...] mais c'est quelqu'un qui doit être très soutenu...Enfin à mon avis le numéro deux doit être un administratif.*»<sup>69</sup> Il existe un mode d'articulation entre l'artistique et le

---

<sup>69</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

gestionnaire correspondant au tandem directeur – administrateur dans le monde du théâtre. « *Moi je crois profondément à la nécessité du tandem scientifique et administratif à la tête d'un établissement.* »<sup>70</sup>. La prééminence du culturel étant généralement reconnue, l'administrateur est généralement en retrait.

L'autre modèle est celui de l'« intendant » (forte légitimité financière et gestionnaire), souvent rejeté par les conservateurs. « *si on a à la tête du musée un gestionnaire pur il va, et c'est normal puisque c'est sa formation, favoriser toujours ce qui va être rentable. Et c'est pour ça que je pense qu'il ne faut pas que ce soient les gestionnaires qui dirigent. Ils doivent être là pour tirer la sonnette d'alarme et dire de temps en temps « bon bah là, on a pas les moyens de tout faire.* »<sup>71</sup>

Pour que ce tandem fonctionne, le conservateur doit disposer d'un minimum de connaissances gestionnaires pouvant leur permettre d'établir un dialogue productif avec l'administrateur. Les « gestionnaires » ne se substituent pas à la fonction managériale des chefs d'établissement, mais visent à les seconder utilement dans différents secteurs relevant de l'administration pour mieux leur permettre de se consacrer à leurs missions de direction générale, ainsi qu'à leurs activités dans le domaine scientifique, culturelle, de recherche et de diffusion.

Apparition de nouveaux acteurs, changement de l'équilibre entre tâches scientifiques et tâches administratives, évolution de direction des musées, autant de phénomènes qui témoignent de l'évolution du métier de conservateur. Après cet état des lieux des principales transformations du contenu de la profession des conservateurs et de la formation de ces

---

<sup>70</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>71</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

derniers, il convient d'essayer de comprendre l'origine de ces mutations : quels sont les origines de tels changements ? Comment affectent-elles le métier de conservation ? Ces interrogations sont l'objet du second chapitre de ce travail qui porte spécifiquement sur les causes des transformations du métier de conservateur.

## **CHAPITRE II**

### **LES CAUSES DE L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE CONSERVATEUR**

---

L'actualité internationale des musées, qui a vu, au cours des années récentes, les participations des musées français aux échanges culturels internationaux se multiplier, l'importance du patrimoine et des institutions culturelles dans les politiques nationales et européennes, dans la diplomatie et dans les échanges culturels mondialisés ont renouvelé les projets des musées et des conservateurs et ainsi modifié le rôle de ces derniers.

Ce mouvement d'internationalisation s'inscrit dans un contexte général de montée des exigences administratives et gestionnaires et les musées ne sont pas restés extérieurs à cette évolution comme en témoigne la création des établissements publics.

L'internationalisation des musées a contribué à accentuer ce que nous appellerons le « tournant gestionnaire » des musées : la circulation des œuvres, des artistes et des publics ont en effet créé un besoin de gestion administrative dans les établissements culturels. Ces deux phénomènes font partie intégrante de la tendance actuelle des institutions muséales consistant la mutualisation de leurs compétences et de leurs moyens dans un objectif de diminution des coûts. Ces deux phénomènes sont à l'origine des transformations du métier de conservateur, et nous tenterons de comprendre dans ce chapitre par quel biais ces mouvements ont affecté la profession et quelles sont les conséquences qui en résultent dans l'exercice du métier.

## IV. L'internationalisation des musées

L'internationalisation dans le milieu muséal se traduit par plusieurs phénomènes : la circulation des œuvres et des artistes, ce que Jean-Michel Tobelem appelle le « *marché des expositions à l'échelle internationale* »<sup>72</sup> ; le rapprochement des institutions sous forme d'alliances stratégiques ou d'une expansion internationale ; le développement des carrières des conservateurs à l'échelle internationale et l'internationalisation des publics. Ainsi, selon Raymonde Moulin, chaque espace national est inséré dans un système global d'échanges culturels et économiques, et la mondialisation de la scène artistique et la globalisation du marché s'appellent et se répondent mutuellement.<sup>73</sup>

L'Internationalisation entraîne un renforcement du caractère marchand de l'activité culturelle à travers les prêts d'œuvres payants et la constitution des industries culturelles comme modèles de développement, caractère marchand qui influe sur le contenu de l'activité de conservation.

### ***A/ La construction historique de l'internationalisation des musées***

#### 1) La constitution du Museum universel au XVIII<sup>e</sup> siècle

*« La mondialisation culturelle n'a rien de nouveau. Contact, conflit et changement culturels ont toujours accompagné les contacts économiques issus du commerce, et les*

---

<sup>72</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

<sup>73</sup> MOULIN Raymonde, *Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies*, Flammarion, Paris, 2009

*contacts politiques issus de la conquête. Par ailleurs, même si la culture est toujours liée à un lieu géographique, elle n'est jamais statique. Elle s'est ainsi diffusée tout au long de l'histoire. »*<sup>74</sup>

Selon Michael Kimmelman, ce modèle de développement – fondé sur les échanges, la mobilité et les réseaux – est lié aux années 1990, caractérisées par la croissance de la bourse, la « nouvelle économie » et l'éclatement de la « bulle financière ». Ainsi, « *Il aurait été étonnant d'observer une mise à l'écart des musées dans un mouvement général de « globalisation », d'autant que le secteur des arts, des sciences et de la culture – la monde des humanités- est celui qui a toujours eu pour préoccupation les échanges et la communication planétaire, qui sont du reste constitutifs de la vie intellectuelle, depuis l'Antiquité. Nous avons néanmoins pu vérifier que cette dimension marque aujourd'hui profondément l'univers des musées, qu'il s'agisse du personnel, du financement, des programmes ou – bien entendu- des publics. »*<sup>75</sup>

La dimension internationale de l'activité muséale n'est donc pas nouvelle. Les Lumières érigeaient l'universel en pierre de touche du Beau, du Dieu et du Vrai. « *En France, en 1793, le Louvre c'est l'éducation du citoyen et de l'artiste, c'est la mise à disposition du patrimoine royal ou princier auparavant pour l'éducation du citoyen et de l'artiste. »*<sup>76</sup> Dans ce souci, l'arrêté Chaptal du 1<sup>er</sup> septembre 1801, texte fondateur des Musées de France, consacra la distribution des collections aux villes de province. « *La tradition républicaine française après n'a fait que confirmer, même en créant en province, et notamment avec les décrets de Chaptal au début du siècle, tous les futurs grands musées des capitales régionales françaises, qui sont tous souvent des petits musées universels, que ce soit une partie archéologique, une partie beaux-arts. »*<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/ICOM\\_News/2002-1/FRE/FR\\_03.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2002-1/FRE/FR_03.pdf)

<sup>75</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

<sup>76</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>77</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

Avec la Révolution, la France était devenue la légataire universelle du patrimoine de l'humanité. Suite à la multiplication des saisies (Anvers, Bruxelles, Italie), la France devenait le lieu d'un Museum universel. « *Un certain nombre d'institutions qui s'inventent dans l'Europe du XVIII<sup>e</sup> siècle se caractérisent par la volonté de rassembler sous un même toit cette capacité à connaître différentes expressions artistiques, différentes cultures. Ça c'est le principe. Vous avez une tradition dans les musées, de musée universel, qui a continué tout au long de l'histoire des musées européens puis américains.* »<sup>78</sup>

## 2) La mondialisation de la scène artistique de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle

Partout dans le monde, au cours de ces trois dernières décennies, des musées comptant parmi les chefs d'œuvre architecturaux du XX<sup>e</sup> siècle ont été créés. Le phénomène des biennales s'est lui aussi amplifié depuis dix ans. Les expositions consacrées à l'art contemporain mondial sont de plus en plus fréquentes. Les institutions d'accueil pour des artistes en résidence temporaire élargissent continûment la scène artistique et favorisent les échanges interculturels. Les jeunes artistes se déplacent, c'est ce que Raymonde Moulin appelle le « *nomadisme artistique* »<sup>79</sup>. Cette histoire a abouti à la mondialisation de la scène artistique qui se caractérise par l'organisation des musées en réseaux. Ainsi, selon Vincent Lefèvre, la mondialisation « *est un phénomène assez ancien déjà dans les musées. Les milieux scientifiques, c'est vrai aussi de l'université, sont assez facilement en contact avec des collègues de pays étrangers, et dans le cadre des musées, ce qui compte déjà depuis plusieurs décennies, c'est le développement des expositions, les prêts internationaux, les expositions qui tournent entre plusieurs musées, ça c'est un phénomène assez ancien, enfin on remonte ... ça commence gentiment dans les années soixante et ça connaît un boom dans les années quatre-vingt. Donc*

---

<sup>78</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>79</sup> MOULIN Raymonde, *Op. cit*

*ça, ça fait partie du décor.* »<sup>80</sup> L'organisation des musées en réseaux, les prêts internationaux, la circulation des artistes sont à l'origine de procédures administratives qui peuvent être lourdes et qui obligent les conservateurs à se doter de compétences dans ce domaine. La mondialisation des publics implique par ailleurs que les conservateurs ne se consacrent pas uniquement à la dimension scientifique des projets, mais aussi à leur dimension communicationnelle, à l'aspect logistique de l'accueil des publics, d'autant plus lorsqu'une partie du public est étrangère (traduction des cartels, visites guidées en langues étrangères, etc.)

Le phénomène des rapprochements entre différents établissements sous la forme d'alliances stratégiques ou d'une expansion internationale s'est développé. L'objectif de ces alliances est de faire face à l'augmentation des coûts et à la faible marge de manœuvre des budgets disponibles pour l'achat de collection. En France, la Direction des Musées de France (DMF), devenue service des Musées de France en 2009, s'est efforcée de renforcer la position culturelle des grands musées, en partie dans le but d'assurer le rayonnement culturel de la France à l'étranger. En 1999 fut instauré le label « Exposition d'intérêt national », destiné à soutenir les directeurs des grands musées qui organisent des expositions à forte visibilité, en les aidant à trouver des co-productions, à diffuser leur exposition à l'étranger et en leur faisant bénéficier d'une communication à l'échelle nationale, grâce au service de la communication de la DMF. Le programme « French Regional and American Museum Exchange » (FRAME) fut également créé en 1999. Il s'agissait de développer les échanges entre douze musées américains et douze musées français situés en région.

---

<sup>80</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

### 3) Le mouvement actuel d'exportation des marques

Un phénomène nouveau est celui de l'exportation des marques. *« Ce qui est plus récent, c'est le phénomène d'exportation des marques. C'est le cas du Louvre, c'est le cas du British Museum aussi, enfin... d'un certain nombre de musées. »*<sup>81</sup>

Le Guggenheim est l'institution emblématique de ce phénomène. Thomas Krens, manager culturel, possédant des contacts et des interlocuteurs partout dans le monde, directeur de la Fondation Guggenheim de 1988 à 2008, désirait tourner le bastion select d'un collectionneur américain, Solomon R. Guggenheim (1861 – 1949) en marque mondiale, et pour cela, il se lança sans des collaborations avec d'autres organismes similaires afin de créer une série de Guggenheim-satellites dans le monde entier. Après New-York et Venise (la collection de Peggy Guggenheim, la nièce de Solomon) les musées Guggenheim ont vu le jour à Bilbao, Berlin, Las Vegas. Le projet d'un Guggenheim mexicain annoncé pour 2011 à Guadalajara a été annulé en 2009, comme celui d'Helsinki. Un accord de principe a été signé avec les Emirats arabes unis pour la création d'un « Guggenheim Abou Dhabi ». La fondation Guggenheim semble constituer un exemple paradigmatique de l'évolution possible des musées à l'international : le rapprochement avec le monde des loisirs, l'objectif d'un impact économique maximum, l'importance accordée à la dimension financière (collecte de fonds, approche « commerciale », vente d'œuvres, etc.) ; le rôle attribué à l'image, à la communication et à l'architecture ; la recherche de l'expansion et de la croissance ; le management d'une « marque globale » et les phénomènes de franchise ; l'internationalisation des activités. L'importance nouvelle accordée à ces différentes dimensions a profondément modifié le rôle du conservateur : il ne peut plus appréhender le projet culturel sous un angle exclusivement scientifique mais doit le placer dans un environnement intégrant toutes les facettes indispensables à sa conception et à sa mise en œuvre.

---

<sup>81</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

Le Guggenheim a eu une avance pionnière sur une culture aujourd'hui en pleine mondialisation : le Centre Pompidou se dédouble à Metz et prospecte à Shanghai et à Hongkong, la Tate est à Liverpool comme à Londres, le Louvre s'exporte à Abou Dhabi.

Le 6 mars 2007, *l'Accord entre le gouvernement de la République française et le gouvernement des Emirats arabes unis relatif au Musée universel d'Abou Dhabi* a été signé entre la France et Abou Dhabi, prévoyant la cession contre quatre cent millions d'euros du nom « Louvre » pour trente ans et six mois, dans l'objectif de permettre à nos œuvres de rayonner internationalement, s'inscrivant dans la tradition française du musée universel. *« Dans le cadre du musée du Louvre Abou Dhabi, c'est que le modèle universel est officiellement revendiqué, c'était la première phase de l'accord intergouvernemental, parce que c'est effectivement le modèle du Louvre, c'est une projection du modèle du Louvre. »*<sup>82</sup>. Selon Laurence des Cars, l'ouverture d'un musée à Abou Dhabi s'inscrit dans un contexte de mondialisation de l'art contemporain et du marché de l'art et de l'internationalisation des publics. Ainsi, selon Vincent Lefèvre, les possibilités de visiteurs sont nombreuses :

*« il y a d'une part la population locale, il y a d'autre part un fort développement touristique dans cette région du monde, qui est en lien avec le développement des aéroports et des lignes aériennes, puisque Abou Dhabi, après Dubaï, Dubaï c'est à cent cinquante kilomètres hein, ce sont des endroits qui reçoivent énormément de touristes venant du monde entier. Alors l'idée c'est que progressivement, dès lors qu'il y aura une offre culturelle sur place, ils restent deux, trois, quatre jours sur place, entre deux avions. Et puis surtout les critiques contre le Louvre Abou Dhabi ont une approche très européen centrée, ou en tout cas occidentale. Parce qu'il y a tout un marché très proche : toute l'Asie. L'Inde, la Chine, et ça c'est aussi un des futurs publics du musée. »*<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>83</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

« Longtemps réservé à un cercle de musées occidentaux, ce type d'échanges doit tenir compte désormais de nouveaux entrants [...] Il faut repenser en conséquence le rôle international des musées »<sup>84</sup>. Le projet, conçu par Henri Loyrette, directeur du Louvre, reposait sur l'idée de la mutualisation des collections publiques françaises (musée Guimet, musée d'Orsay, Beaubourg, musée Rodin, etc.) et de la transmission d'un savoir-faire multiple (en matière d'expertise scientifique, de conservation, de construction de futurs bâtiments, etc.). Il s'agissait également d'en faire un « musée-laboratoire » des musées français et de sensibiliser une génération nouvelle de conservateurs à ce type d'approches. Il a fallu pour cela concevoir un opérateur français de droit privé : une agence prenant la forme de société par actions simplifiée avec une certaine autonomie de gestion. L'Agence France Muséums a donc été créé en 2007, fonctionnant avec un personnel composé en partie de fonctionnaires détachés dont six conservateurs du patrimoine dont Laurence des Cars et Vincent Lefèvre que j'ai pu interroger dans le cadre de mes recherches. Le cahier des charges prévoit l'organisation de quatre expositions par an, ainsi qu'une activité de conseil permettant de créer une collection permanente.

#### 4) En quoi l'internationalisation affecte-t-elle le métier de conservateur ?

L'internationalisation des musées n'est pas sans conséquence sur le métier de conservateur. Elle entraîne un accroissement du nombre de visiteurs, notamment dans les grands musées (Orsay, Pompidou, Louvre), ce qui entraîne une hausse du besoin en personnel, en administration et en gestion, provoquant les transformations exposées dans le chapitre I de ce travail.

---

<sup>84</sup> DES CARS Laurence, *Le Louvre-Abou Dabi, une réponse française à la mondialisation ?* Un aperçu, Les cahiers Irice, 2009/1 n°3, p. 59-61

Les propos de Bruno Ely illustrent bien les conséquences de l'internationalisation sur le besoin en personnel administratif dans les musées, de par les procédures que requièrent les prêts d'œuvres notamment :

*« Aujourd'hui le musée Granet prête énormément : on tourne facile autour de cent œuvres prêtées annuellement. Et c'est beaucoup cent œuvres, parce que si on y réfléchit, c'est cent dossiers, sur ces cent demandes, on a 50% qui sont pour l'étranger. Et à ce moment-là, y'a une sortie du territoire, y'a tout un travail administratif qui est très long. Donc c'est vrai qu'on a obtenu le recrutement il y a maintenant un an et demi d'un régisseur des œuvres, mais qui est évidemment un poste absolument indispensable et essentiel. Donc de ce point de vue-là, en matière de prêt, on est en plein dans l'internationalisation. »<sup>85</sup>*

L'internationalisation des musées se traduisant par l'internationalisation des publics, les institutions muséales ont besoin de communiquer leurs activités : *« Quand on a de grands projets internationaux [...] ça veut dire aussi qu'on vise aussi à toucher le public international. Et donc, c'est de la communication au niveau international »*. Or, ce travail de communication vise un public international, ce qui nécessite d'entrer en contact avec des interlocuteurs extérieurs au musée. Lorsque le musée Granet organise de grandes expositions internationales par exemple, ses services de communication doivent travailler de concert avec *« l'Office Régionale du Tourisme, l'Office départementale du Tourisme, l'Office du Tourisme d'Aix en Provence, et travailler le plus possible pour diffuser cette information et faire cette communication »*. Ce travail de communication prend du temps, d'autant plus lorsqu'il s'agit de travailler avec des gens qui ne sont pas dans le même champ d'activité, *« dialoguer avec des gens du tourisme, ce n'est pas facile quand on est dans la dimension plus scientifique et culturelle, on ne partage pas... on n'a pas les mêmes valeurs, on n'a pas les mêmes objectifs toujours, on n'a pas les mêmes vocabulaires parfois même. Ça demande là aussi beaucoup de*

---

<sup>85</sup> ELY Bruno, Entretien, *Op. cit*

*temps, beaucoup de rencontres pour arriver à dialoguer, échanger.* » L'internationalisation des musées, de par les exigences administratives, de diffusion, de communication et de gestion qu'elle requiert, a poussé les établissements culturels à se doter de personnel compétent dans ces différents domaines et a donc joué un rôle non négligeable dans l'émergence du concurrentiel décrite dans le chapitre I.

Selon Sylvie Octobre, la mondialisation de l'art implique la constitution de réseaux d'information. Ces réseaux, qui sont des relais pour le conservateur, requièrent de lui la mise en œuvre de qualités non plus seulement scientifiques (choisir des informateurs), mais également relationnelles (leur faire accepter d'entrer dans le réseau en leur proposant de bénéficier de certains des avantages de la position muséale). Les carrières des conservateurs se développent aujourd'hui à l'échelle internationale. Le conservateur Belge Chris Dercon est à la tête de la Tate Modern, Christian Bernard au Musée d'art moderne et contemporain (MAMCO) de Genève... L'activité du conservateur ressemble à l'entrepreneur et s'éloigne du modèle bureaucratique, *« quelques figures vedettes de conservateurs cosmopolites dont les carrières sont internationales [...] tiennent leur leadership de leur capitale de flair et d'un charisme d'autant plus indispensable qu'il s'agit de la production de croyance »*<sup>86</sup>

Les conservateurs ont dû sortir de leur « tour d'ivoire », expression souvent employée par les conservateurs que j'ai pu rencontrer pour décrire l'isolement dans lequel travaillaient les scientifiques des musées avant le l'ouverture engendrée par l'internationalisation.

*« Ça fait apparaître une forme de désenclavement : on ne travaille plus chacun dans son coin dans l'isolement, dans l'isolation. On est beaucoup plus dans un mouvement planétaire. Donc déjà, première chose, la pratique de l'anglais est importante. Il y a beaucoup plus*

---

<sup>86</sup> MOULIN Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, 1992

*d'échanges entre musées, les idées qui circulent d'avantage. Mais...beaucoup de voyages pour être conservateur aussi. Puisque vous savez que, bon il y a le voyage pour étude, mais lorsque les œuvres voyagent elles sont accompagnées. Donc ça c'est quand même quelque chose qui est très prenant. Oui, ça, ça a changé ! C'est-à-dire que avant on était dans son petit bureau bien tranquille, maintenant, on se déplace beaucoup plus. Et plus même que des universitaires. »<sup>87</sup>*

L'internationalisation des musées et ses conséquences soulèvent des craintes et des questionnements quant au statut des collections. Dans le projet de loi relatif aux musées de France déposé en 2001, il était question de « renforcer le régime de protection applicable aux collections des musées ». L'article 8 affirmait « un principe d'inaliénabilité de portée absolue ». Jean Clair critique ce qu'il appelle le « grand emmagasinement de modèle » et s'appuie sur les *Lettres à Miranda sur le déplacement des Monuments de l'art de l'Italie* de Quatremère de Quincy (1796) pour revendiquer le fait qu'une œuvre d'art appartient au lieu qui l'a vue naître et ne peut être arrachée à son pays d'origine, à sa « niche écologique ». Il considère qu'une collection est le fruit d'une histoire nationale et que l'on ne peut, au nom d'intérêts mercantiles, l'arracher à son lieu géographique, historique, esthétique et sociologique.

Un certain nombre de professionnels ont lancé un cri d'alarme face à un risque de d'utilisation commerciale et médiatique du patrimoine. Les trois conservateurs Françoise Cachin, Jean Clair et Roland Recht ont publié un texte le 13 décembre 2006, « Les musées ne sont pas à vendre »<sup>88</sup>, dénonçant les récentes dérives des musées français, et du Louvre en particulier. Suite à cet article, un appel à pétition avait été lancé par *La Tribune de l'Art*<sup>89</sup> pour dénoncer l'utilisation des objets du patrimoine comme des « biens de consommation » et le

---

<sup>87</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

<sup>88</sup> CACHIN Françoise, CLAIR Jean et RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 13 décembre 2006

<sup>89</sup> RYKNER Didier, « Pétition », *La Tribune de l'Art*, 14 décembre 2006

fait que les musées auraient quitté l'économie du don pour entrer dans celle de la marchandisation.<sup>90</sup>

### ***B/ D'une économie du don et du prestige à une économie marchande***

La mondialisation se traduit aujourd'hui par l'ouverture des économies aux transactions et aux flux internationaux de capitaux, par l'effacement des régulations nationales et des politiques étatiques devant l'essor du marché, ainsi que par le développement des échanges de biens et services dont les entreprises deviennent les acteurs globaux. On assisterait à un changement du rapport entre la culture et l'économie. Avant, les musées fonctionnaient dans le cadre d'une économie du don et du prestige et non celui d'une économie marchande.<sup>91</sup>

L'éthique des musées outre-Atlantique et du reste de, mettait au premier plan des devoirs concernant les collections, la recherche, leur enrichissement, le travail scientifique des conservateurs, le rôle éducatif de l'institution, le respect du public, bref, les codes de déontologie des musées publiés par l'ICOM. Or, selon Jean-Michel Tobelem, le risque actuel est de voir de développer une approche marchande des expositions à l'échelle internationale. Les conséquences de ces expositions « blockbusters » : une institution non plus tournée quasi exclusivement vers la recherche mais vers la conception d'évènements et la présentation d'expositions temporaires, l'émergence des professionnels spécialisés (les commissaires d'expositions) et d'équipes pluridisciplinaires ad hoc (conservation, scénographie, éducation, régie des œuvres, collecte de fonds, gestion), des responsables moins jugés sur la qualité de

---

<sup>90</sup> CACHIN Françoise et POMIAN Krzysztof, *Op. cit*

<sup>91</sup> CACHIN Françoise et POMIAN Krzysztof, *Op. cit*

leurs recherches ou de leurs acquisitions que sur celles de leurs expositions. L'auteur conclue qu'en quittant le monde de la transcendance, les musées et leurs expositions entrent en définitive dans l'univers du social, du politique et du marché et peuvent alors susciter des controverses et des conflits.<sup>92</sup>

L'Internationalisation entraîne un renforcement du caractère marchand de l'activité culturelle (prêts d'œuvres payants, industries culturelles comme modèles de développement) qui influe sur l'activité de conservation.

Selon Vincent Lefèvre, c'est surtout valable dans les grands musées : *« A Guimet, y'a deux cent personnes qui travaillent, toutes professions confondues, au Louvre c'est plus d'un millier, donc forcément ça appelle une administration, une gestion plus forte. Et tout ça c'est la conséquence de l'accroissement des visiteurs. Alors évidemment dans tout ça, l'internationalisation joue un rôle, mais ça n'est vrai que pour les très grands musées, ceux qui attirent des touristes. A Paris, je dirais c'est le Louvre, Orsay et le musée Beaubourg. »*

Anne Dary, conservatrice en chef des musées du Jura réagissait au projet du Louvre à Abou Dhabi et exprimait son inquiétude face au phénomène de rémunération des prêts qui rend les conservateurs de province totalement vulnérables face aux élus. *« La règle, c'est le prêt gratuit. Nous prêtons des œuvres et nous nous en faisons prêter. A Abou Dhabi, les œuvres vont être louées. Si cette pratique s'étend, nous n'aurons plus les moyens financiers de monter des expositions temporaires »* alerte Anne Dary. Elle insiste : *« ce n'est déjà plus complètement gratuit. Les conditions de prêts sont de plus en plus lourdes à supporter : nous devons payer l'ouverture du dossier, l'encadrement, le dépoussiérage, des transporteurs spécialisés, etc. »*. Les conservateurs de musées de province semblent donc être en première ligne dans la mesure où ils ont du mal à résister aux demandes des maires qui voudront absolument louer

---

<sup>92</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

une partie des collections. Laurence des Cars est d'accord avec ce constat qu'elle explique par la dépendance des conservateurs territoriaux vis-à-vis des élus :

*« ce que disent nos confrères de province et qui est très juste, c'est le problème de la maîtrise et de l'indépendance des politiques culturelles de ces établissements qui appartiennent à des villes. Ça c'est un vieux problème et ça pose la place du conservateur ou du scientifique dans cette position, y compris dans son rapport au politique. Je pense qu'effectivement c'est très compliqué pour eux de résister à ce type de pressions. C'est le problème d'un système qui n'a pas construit ses propres garanties d'un certain point de vue. »<sup>93</sup>*

C'est donc bien du statut des musées - régie directe, autonome ou personnalisée, service concédé, établissement public, groupement d'intérêt public culturel, établissement public de coopération culturelle - qu'il s'agit, puisque du statut dépend le degré d'autonomie financière et administrative conféré à l'établissement. *« Si vous êtes en régie centrale, vous ne pouvez pas obtenir de garantie de réaffectation des recettes. Donc tout va dépendre de votre rapport avec le politique. La structuration politique et administrative des établissements culturels en région qui fait que les choses sont comme ça [...] Alors que le système des musées nationaux, du patrimoine d'Etat, a quand même un certain nombre d'étapes, de conditions, de discussions, y compris internes au sein des établissements, avant que ces questions ne soient complètement tranchées. Et généralement, quand les musées sont autonomes, ce qui est le cas des établissements publics, il y a la possibilité l'argent au sein même du musée. »<sup>94</sup>*

L'impact de l'internationalisation, notamment en termes d'exigence de rentabilité sera donc différent selon le statut du musée et selon la marge de manœuvre que possède le conservateur ou pas.

---

<sup>93</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

<sup>94</sup> DES CARS Laurence, *Op. cit*

Il me semble que l'évolution des musées vers le développement des échanges et le renforcement du caractère marchand qu'il implique ne respecte pas le cadre de la déontologie muséale, principalement défini par le Conseil international des musées. Ce sera l'objet de la section suivante que de montrer en quoi il y a contradiction entre cette évolution et les normes prescrites par l'ICOM.

### ***C/ Déontologie muséale***

Les principes de déontologie et de service public français doivent conduire l'activité des conservateurs, et plus généralement les organes dirigeants des musées de France, tant dans leurs responsabilités internes au territoire français que dans leurs activités européennes et internationales.

Le Code de déontologie du Conseil international des musées a été adopté à l'unanimité le 4 novembre 1986 à Buenos Aires, modifié le 6 juillet 2001 à Barcelone sous le titre Code de déontologie de l'ICOM pour les musées et révisé à Séoul le 8 octobre 2004. Outil de référence, traduit en trente-six langues, il « *représente une norme minimale pour les musées. Il se présente comme une série de principes étayés par des directives sur les pratiques professionnelles à appliquer* »<sup>95</sup>. Le code ne présente pas de caractère contraignant en droit interne français, mais il doit inspirer l'élaboration des codes nationaux de déontologie (il a une valeur indicative plus que contraignante).

En 2007, lors de la 21<sup>e</sup> Conférence générale à Vienne l'ICOM adoptait la définition suivante du musée: « *Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et*

---

<sup>95</sup> Code de déontologie de l'ICOM, 2006, préambule

*transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation* ». <sup>96</sup> Dans cette définition, le musée est présenté comme une institution désintéressée. Cette vision s'inscrit dans la continuité de la philosophie des créateurs de l'institution du Museum central des arts et des sciences en 1793 : il était du rôle de la République de conserver le patrimoine, et l'activité du musée s'exerçait en dehors de toute considération lucrative.

En novembre 2006, Maurice Lévy a remis un rapport sur « L'économie de l'immatériel » au ministre de l'Economie en place à l'époque, Thierry Breton. Dans ce rapport, le président du directoire du Groupe Publicis préconisait de donner à la France les moyens de jouer un rôle fondamental dans l'économie de l'immatériel. Selon Maurice Levy, « *La France est riche d'un portefeuille de marques culturelles très développé (Le Louvre, Orsay, le centre Georges-Pompidou...), mais leur valorisation st prisonnière d'une conception un peu dépassée.* » <sup>97</sup>

Dans une partie consacrée à la création française et à sa vocation internationale, l'auteur du rapport compare l'innovation créative à l'innovation technologique : « *la logique est la même que dans la sphère technologique : le développement d'actifs immatériels (marques...) permet à une entreprise de se distinguer de ses concurrents, de mettre sur le marché de nouveaux produits, de nouveaux concepts et, plus généralement, de gagner en compétitivité hors-pris, ce qui in fine génère des clients et des profits supplémentaires.* » Il s'agit donc de faire en sorte que les musées calquent leurs principes de fonctionnement « sur une gestion dynamique de leur capital immatériel ». Dans le texte de l'ICOM, l'immatériel se réfère à la valeur métaphysique, spirituelle, sociale, universelle que tout œuvre manifeste à travers sa présence physique, unique et singulière. Dans le rapport sur l'économie de

---

<sup>96</sup> <http://icom.museum/la-vision/definition-du-musee/L/2/>

<sup>97</sup> <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/62/l-immateriel-c-est-capital.php>

l'immatériel à l'inverse, l'immatériel se réfère à la monnaie fiduciaire que recèle une œuvre d'art, et la possibilité que soient louées et vendues certaines œuvres ouvre la possibilité de rentabilisation des actifs dormants.

Maurice Lévy constate qu'« à l'heure actuelle, les musées ne sont pas autorisés à louer ou à vendre les œuvres d'art, [...] pour financer des opérations assimilables à des investissements, qu'ils s'agissent d'acquisitions ou de projets de restauration et de développement ». Or, selon lui, « la pertinence de cette restriction est une question qui mérite aujourd'hui d'être posée ». Il s'agit de faire entrer les acteurs publics dans une logique générale de gestion de leur marque et de leur image en leur donnant la possibilité de céder le droit d'utilisation de leur nom, de louer et de vendre certaines de leurs œuvres, d'avoir accès à un statut de fond de dotation pour favoriser la collecte de fonds privés, sur le modèle des *Endowment Funds* américains. Selon la charte de déontologie des conservateurs du patrimoine du 26 avril 2007, qui repose essentiellement sur les principes fondamentaux qui figurent dans le code de déontologie de l'ICOM, les collections ne se monnayent pas et leur prêt ne peut être subordonné à un prix de location. Elle prévoit néanmoins le prêt de collections en échange d'une somme d'argent dans des cas exceptionnels, et dans la mesure où « les enjeux culturels, scientifiques et de coopération interinstitutionnelle ou internationale, où ils permettent d'améliorer les conditions d'enrichissements, de conservation et de présentation des collections et favorisent le rayonnement national et international du musée et une plus grande diffusion auprès du public [...] Cependant, les présentations de ce type ne doivent jamais prendre le pas sur des projets qui n'ont pas de réciprocité financière mais qui sont justifiés par leur seul intérêt scientifique et culturel ». L'ensemble de ce propos repose sur l'idée que la rémunération de prêt d'œuvre doit relever du cas exceptionnel, la prêt à titre « gratuit »

devant rester la norme. Or, on assiste aujourd'hui à la naissance de projets entiers fondés sur cette idée de rémunération de prêt. C'est le cas du Louvre à Abou Dhabi, dont l'idée initiale, le point de départ vise à permettre la cession de la marque « Louvre » et le dépôt d'œuvres de collections nationales en l'échange de compensations financières. C'est également la dérive du rapport sur l'économie de l'immatériel dont le modèle de référence est l'exportation de la marque Guggenheim.

Ainsi, la tendance actuelle visant à prêter, à titre onéreux, pour des décennies, des œuvres des collections nationales, au nom du rayonnement de notre culture et de l'universalité de son propos, entre en contradiction avec les principes de l'ICOM. Car sous couvert de mener une politique de distribution, d'ouverture et de diffusion, ces initiatives brouillent les frontières et créent une porosité entre les notions de culture « universelle » et d'économie globalisée.

L'ICOM a ainsi adopté une résolution mettant en garde contre le danger potentiel que représente, pour la protection du patrimoine naturel et culturel, « *la suppression des barrières internationales de protection commerciale* »<sup>98</sup> et visant à préserver le concept d'« exception culturelle ». Par ailleurs, selon l'article 8.14 du Code de déontologie de l'ICOM, « *Les membres de la profession muséale ne doivent pas participer, directement ou indirectement, au commerce (vente ou achat dans un but lucratif) d'éléments du patrimoine culturel ou naturel.* »<sup>99</sup> Le principe de la participation des musées français à la politique d'acquisition d'un état étranger entre donc en contradiction avec les missions des conservateurs du patrimoine, dont la fonction consisté précisément à acquérir les œuvres jugées les plus importantes du point de vue artistique ou historique au bénéfice des collections publiques.

---

<sup>98</sup> Les Nouvelles de l'ICOM, n°1. 2002

<sup>99</sup> [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code2006\\_fr.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_fr.pdf)

Le processus d'internationalisation transforme profondément le métier de conservateur, notamment en accentuant le caractère marchand de l'activité muséale. Mais l'internationalisation des musées illustre un processus plus général de montée des exigences administratives et gestionnaires et qui correspond à la nouvelle doctrine de gestion qui s'est introduite dans la citadelle du travail dans les années 1980 et surtout à partir de début 1990 (Christophe Dejours, 2009).

## **V. Le « tournant gestionnaire »**

L'impératif de modernisation des musées est lié aux contraintes externes. Il existe un certain nombre de facteurs contextuels à l'origine des contraintes rencontrées par les musées, et qui nous permettent de comprendre leurs récentes transformations.

Il s'agit notamment du « tournant gestionnaire » qui s'opère à partir des années 1980 et qui se caractérise par la volonté de gagner des « marges » de profit par la gestion de travail. On serait ainsi passé du critère « travail » au critère « gestion du travail », la gestion des stocks et des ressources humaines étant considérée comme source de richesse, l'objectif étant considéré comme prioritaire par rapport aux moyens mis en œuvre.

L'objet de cette partie est de comprendre en quoi le contexte de montée des exigences administratives et financières a pu jouer un rôle sur l'activité des musées et comment ces exigences se sont traduites au sein même des institutions muséales. Nous nous pencherons donc sur la façon dont s'est concrétisé le « tournant gestionnaire » au sein des musées avant de nous attacher au phénomène plus spécifique de la création des établissements publics, qui découle directement de cette logique gestionnaire.

## ***A/ Le « tournant gestionnaire » dans les musées***

Selon Vincent Lefèvre, les transformations qui affectent le monde des musées, et notamment l'entrée des musées dans une logique gestionnaire et de rentabilisation s'inscrirait dans un contexte plus large, celui de l'« *extension des pratiques administratives.* »

Le monde muséal aurait suivi un mouvement général de montée des exigences administratives et gestionnaires et d'intégration croissante dans les mécanismes de marché. « *Le monde des musées n'est pas préservé des phénomènes de dérive commerciale, de stratégies fondées sur la rentabilisation des grandes expositions, et d'accentuation de programmation plus faciles au détriment des missions de conservation et de recherche* »<sup>100</sup>. On aurait ainsi assisté à la naissance d'un marché des œuvres avec l'émergence d'un modèle inédit de circulation (voire de revente) des collections à l'échelle internationale ; marché de la main d'œuvre avec la « chasse » aux directeurs, conservateurs et commissaires d'exposition-vedettes.

Il peut sembler étonnant que les musées aient suivi ce mouvement dans la mesure où les termes « musée » et « gestion » étaient encore considérés comme antinomiques jusqu'à une époque récente. Véritable « temple des muses », le musée est toujours apparu comme une institution destinée au culte des objets et des œuvres d'art et, de ce fait, en dehors de toute logique marchande de rentabilisation, de profit, etc.

Les choses ont changé depuis. La gestion des musées est caractérisée par une orientation managériale voire entrepreneuriale. D'une manière générale, la « nouvelle gestion publique » est inspirée par les tenants du « New Public Management » ou « managérialisme ».

---

<sup>100</sup> TOBELEM Jean-Michel, *Op. cit*

Au niveau européen, le management public désigne le mouvement de réforme des années 1980 qui a poussé la plupart des pays d'Europe occidentale et plus spécifiquement ceux de l'Europe du Nord à entreprendre des réformes ayant pour objectif une modernisation de leurs administrations publiques, réformes que les anglophones désignent par le concept de « New Public Management ».

L'idée générale de ce concept est de faire en sorte que les modes de gestion de l'administration publique s'inspirent de ceux des entreprises privées, en donnant moins d'importance à l'application des règles et des procédures administratives, et en favorisant la recherche de rentabilité et les rapports de type contractuel ou commercial. La transformation de l'administration vers une approche New Public Management se traduirait par la mise en œuvre de trois processus : un mouvement d'autonomisation de l'organisation, un rapprochement entre l'organisation et ses « clients » (dans ce modèle, le citoyen est appréhendé en sa qualité de consommateur de service public), une transformation et une dynamisation de l'administration.

Le New Public Management ne se résume pas à la substitution d'un modèle privé à un modèle public, mais plutôt à l'élaboration progressive d'un nouveau modèle hybride (Pettigrew, 1997) qui correspond à une volonté de modernisation de l'appareil de la gestion publique, sans porter atteinte aux principes fondamentaux des services publics.

L'entrée des équipements culturels dans l'ère gestionnaire vise trois types d'objectifs : stabiliser l'organisation, donner des repères de fonctionnement et inventer des systèmes d'évaluation plus adaptés à l'activité (Fixari, D., Kleitz F. et Pallez, F., 1996). Selon Catherine Ballé, sociologue spécialisée dans l'étude des musées et du patrimoine, les musées ont ainsi acquis des fonctions analogues à celles des autres organisations : administration, gestion,

marketing, éducation, communication, commercialisation. Ils doivent donc se plier de plus en plus aux règles du management, public ou privé.

Jean-Michel Tobelem s'interroge sur la transformation du musée en « organisation culturelle de marché ». Les musées sont certes différents d'une entreprise privée, mais certaines de leurs caractéristiques contemporaines les conduisent à devenir des organisations « aux prises avec le marché ». De plus en plus, on constate l'existence d'un véritable « marché » des expositions, notamment à l'échelle internationale. Pour l'auteur, la question est de savoir si les musées peuvent continuer à faire partie d'un « service public de la culture », ou s'ils doivent rejoindre les équipements à vocation touristique, de divertissement et de loisir, y compris du point de vue de leur structure juridique, de leur direction et de leur mode de financement.

L'entrée des musées dans cette logique remonte à la création des établissements publics qui marquent un véritable changement pour les institutions culturelles. Le statut d'établissement public modifie l'autonomie du musée, ses besoins en personnel, les rapports entre les différents services.

### ***B/ La création des Etablissements Publics, à l'origine du « tournant gestionnaire » dans les musées ?***

La création des établissements publics dans les années 2000 a joué un rôle non négligeable dans la transformation des musées et donc dans l'évolution du métier de conservateur, expliquant ainsi certaines des évolutions exposées dans le chapitre I. de ce mémoire.

Un établissement public est « *une personne morale de droit public assumant une mission spéciale et disposant à cet effet de l'autonomie administrative et financière.* » Il s'agit d'une forme de décentralisation dite « fonctionnelle » ou « par service », à côté de la décentralisation territoriale. Les établissements publics peuvent être des établissements publics à caractère administratif, comme le musée d'Orsay, ou des établissements publics à caractère industriel et commercial, comme la Cité de l'architecture et du patrimoine. Dans les deux cas, il s'agit de structures qui jouissent d'une certaine autonomie administrative et financière, par rapport à l'administration centrale du Ministère, pour remplir une mission d'intérêt général.

Au début des années 2000, la réforme des musées nationaux en établissements publics a vu le jour. Cette réforme obéissait à trois grands principes : l'accroissement de l'autonomie des grands musées nationaux, une modernisation du dispositif d'acquisition d'œuvres d'arts (avec notamment une autonomie de gestion du budget d'achat) et une réforme de la Réunion des musées nationaux. Elle se traduit principalement par la mise en place de structures autonomes qui offrent à leur personnel un environnement choisi et à leurs dirigeants une certaine liberté d'action, un cadre budgétaire et comptable moins contraignant que celui de l'Etat.

Cette autonomie n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement des musées.

Vincent Lefèvre a vécu le passage du musée Guimet en établissement public :

*« le mouvement qui apparaît au tout début des années 2000, c'est la création des établissements publics, donc avec autonomie de gestion. J'ai connu le musée Guimet qui était encore un service à compétence nationale, à ce moment-là on dépendait encore très directement de la Direction des musées de France, résultat on avait une équipe*

*administrative assez réduite qui était là juste pour faire le lien. Plusieurs sont devenus depuis établissements publics, là il y avait besoin d'un administrateur général qui gère le budget, donc y'a un vrai besoin de ce personnel administratif. »<sup>101</sup>*

La création des établissements publics est à l'origine de l'accroissement de la professionnalisation dans les musées. Auparavant composés d'équipes administratives réduites les musées ont eu besoin de se doter d'un administrateur général en charge du budget et ont ainsi constitué un débouché pour les énarques : *« c'est un moment où la professionnalisation s'est accrue dans les musées puisque historiquement dans les musées il y a les gardiens et les conservateurs, c'est tout, donc il y a eu de plus en plus de professions qui sont apparues, un besoin d'administration qui est de plus en plus grand »<sup>102</sup>*

Laurence des Cars a elle aussi été témoin de ce passage lorsqu'elle était conservateur au musée d'Orsay de 1994 à 2007.

*« la création des grands Etablissements publics. C'est là que le tournant administratif, juridique et financier, de la tutelle politique aussi, s'est vraiment posé. Et je l'ai vu arriver puisque moi j'ai vu le passage d'Orsay en établissement public, donc c'est vraiment des choses que j'ai vécues de près par exemple à Orsay. C'est vraiment là que les équilibres, à l'intérieur même des effectifs de l'établissement public, en termes de collaborateurs dans un service, etc. ont considérablement bougé. Quand le Louvre, Orsay, Versailles, etc. sont passés établissements publics, c'était une vraie révolution administrative, ça c'est absolument évident, avec une importance donnée à des personnages comme les administrateurs généraux.»<sup>103</sup>*

Avec le passage au statut d'établissement public, les administrateurs se sont vus confier davantage de responsabilités et bénéficier d'une reconnaissance plus importante au sein des institutions : *« Dans ces établissements, on passait de secrétaire général à administrateur général. Effectivement c'est autre chose. »*

---

<sup>101</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

<sup>102</sup> LEFEVRE Vincent, *Op. cit*

<sup>103</sup> DES CARS Laurence, Entretien téléphonique, 2 juillet 2012, 35 minutes

La création des établissements publics, de par le bouleversement des équilibres entre les différents professionnels des musées qu'elle a engendré, est directement à l'origine des transformations que nous avons analysées dans le premier chapitre. La création de ce statut a en effet donné une place plus importante aux administrateurs, participant ainsi de l'émergence du concurrentiel, de l'évolution de la place de la recherche au sein du métier de conservateur (puisque qu'elle s'est liée à la nécessité pour les conservateurs de se doter de nouvelles compétences face à l'entrée des énarques dans les musées) et d'une nouvelle direction des musées, caractérisée par une direction à deux têtes composée d'un conservateur et d'un administratif.

L'internationalisation et le tournant gestionnaire ont donc joué un rôle déterminant dans les transformations du métier de conservateurs depuis les années 1980.

Le tournant gestionnaire correspond à une volonté de rentabilisation qui diminue l'exigence de qualité vis-à-vis des expositions au profit de programmations plus faciles et diminue la place de la recherche dans le métier de conservateur. La création des établissements publics dans les années 2000, qui est une composante du tournant gestionnaire, s'est traduite par une hausse de l'autonomie budgétaire, financière et de fonctionnement des musées et donc un accroissement du besoin de personnel dans les domaines de la gestion et de l'administration. Cela a notamment entraîné l'émergence de nouveaux professionnels dans les musées, les administrateurs. Les conservateurs ont alors dû se doter de compétences administratives et gestionnaires pour ne pas se faire remplacer par les énarques. La place de la recherche dans leur métier s'en est encore retrouvée diminuée.

L'internationalisation a accentué les effets provoqués par le tournant gestionnaire. De manière très directe tout d'abord, les prêts d'œuvre, la hausse du nombre de visiteurs ont créé un besoin évident de personnel. De manière plus indirecte, l'international a provoqué un

grand décloisonnement. Au sens propre du terme : les carrières des conservateurs se sont développées à l'international, ils ont dû se doter de qualités relationnelles, apprendre des langues étrangères, s'éloignant du modèle classique du scientifique isolé. Le décloisonnement a aussi été engendré par le caractère marchand provoqué par l'internationalisation, qui pousse les conservateurs à s'ouvrir à d'autres domaines. La circulation des œuvres et des artistes a nécessité une ouverture à la gestion et aux procédures administratives. La circulation des publics crée un besoin de communication, d'image de l'institution, introduit une dimension touristique qui a poussé les conservateurs à « toucher à tout » et à entrer en contact avec de nombreux interlocuteurs. Tous ces éléments participent du même mouvement de décloisonnement de la profession de conservateur et ont contribué à en faire un professionnel polyvalent.

## CONCLUSION

---

Le métier de conservateur a connu de profonds changements à partir des années 1960 qui se caractérisent par l'apparition de nouveaux acteurs dans le monde des musées, une nouvelle répartition des tâches entre compétences scientifiques et compétences administratives, gestionnaires et communicationnelles. La direction des institutions s'en est elle aussi trouvée modifiée : les chefs d'établissement ne sont plus systématiquement des conservateurs, et s'il s'agit d'un conservateur, il doit posséder un large éventail de compétences qui nécessitent souvent qu'il soit secondé par un administratif. Ces modifications s'expliquent principalement par la dynamique d'internationalisation des musées qui accentue les tendances engendrées par le tournant gestionnaire dans les musées dont la création des établissements publics est une parfaite illustration.

Dans la partie portant sur l'internationalisation des musées, j'évoque le problème de la dépendance de certains conservateurs territoriaux vis-à-vis du pouvoir politique. Cette dépendance peut avoir des conséquences néfastes pour les projets scientifiques et culturels promus par les conservateurs dans la mesure où acteurs politiques et culturels peuvent défendre des intérêts divergents.

J'ai en effet pu constater au cours de mes lectures et lors de mes entretiens que cette subordination aux élus peut représenter un véritable problème dans certaines régions, notamment face la tendance actuelle de rémunération des prêts et de location des œuvres qui constitue une source de financement des politiques locales, sans que les institutions muséales ne puissent nécessairement en bénéficier : *« il y a [...] effectivement cette crainte qu'un élu [...] pousse un musée à prêter pour pouvoir toucher de l'argent [...] on peut avoir un maire formidable qui va dire 'avec cet argent on va pouvoir restaurer tel grand Rubens, parce qu'on*

*n'avait pas les moyens jusqu'à maintenant ' ; et puis y'en a autres qui se disent 'chouette ! On va construire un parking ' .»*

Cela nous pousse donc à nous questionner sur le problème de la gestion des établissements, et notamment sur la gestion locale de la culture. Est-il acceptable de constater que tandis qu'un établissement public se verra automatiquement reverser l'argent en contrepartie de la rémunération des prêts de ses œuvres d'art, un musée municipal en régie directe ne se verra pas nécessairement réaffecter cet argent qui ira gonfler le budget de la ville. Cette question est d'autant plus importante que les élus ont la possibilité de recourir à cet argent pour satisfaire des ambitions politiques et des stratégies électorales. L'autonomie de la gestion locale de la culture apparaît donc comme un sujet prioritaire de réflexion, particulièrement à l'heure du « tournant gestionnaire » dans les musées.

## **ANNEXES**

---

### **ANNEXE 1<sup>104</sup> . OFFRE D'EMPLOI POUR UN POSTE DE CONSERVATEUR**

#### **DE MUSEE PUBLIEE SUR LE SITE *PROFILCULTURE***

##### **Contenu général de la mission :**

Les conservateurs de musée sont devenus de véritables gestionnaires. Ils œuvrent pour la connaissance, l'enrichissement et la diffusion du patrimoine dont ils ont la responsabilité. Ils appartiennent au corps des conservateurs du patrimoine.

##### **Description des principales activités :**

- Ils animent une entreprise : leurs fonctions de "chef d'établissement" les amènent à remplir des tâches de gestion, administratives et financières.
- Ils ont également en charge le management de leurs équipes dans lesquelles se côtoient scientifiques, documentalistes, animateurs pédagogiques, restaurateurs, personnels administratifs, techniques, d'accueil et de surveillance. Il se chargera des problématiques de gestion et de formation du personnel.
- Ils prennent en charge la mise en forme des dossiers, du budget, de leur suivi, la recherche de subventions, les contacts avec les services de l'Etat, des collectivités territoriales et locales.
- Ils ont pour objectif de faire rayonner leur collection : ils étudient, gèrent et enrichissent le patrimoine des collections présentées. Ils organisent les expositions, présentent les œuvres, les identifient, les classent et enrichissent les collections par des acquisitions d'œuvres nouvelles. Le rayonnement de leur collection passe par l'élaboration et la mise en oeuvre d'un projet culturel. Ils s'occupent également de la restauration et de l'entretien des oeuvres en relation avec les laboratoires.

##### **Les employeurs potentiels :**

Les conservateurs de musée font partie soit du corps des conservateurs publics du patrimoine (fonction publique d'Etat) pour les Musées Nationaux et certains services de la Direction des Musées de France, soit du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine (fonction publique territoriale) pour les musées dits "contrôlés" souvent en région.

##### **Niveau de formation requis :**

Les conservateurs d'Etat appartiennent au corps des conservateurs du patrimoine. L'Ecole Nationale du Patrimoine met en œuvre le recrutement et la formation initiale et continue liée à ce corps. Les candidats au concours d'entrée ont au minimum effectué auparavant trois années d'études supérieures. Certaines écoles préparent à ce concours.

---

<sup>104</sup> <http://www.profilculture.com/pratique/fiche-metier/conservateur-musee>

La durée des études est de 18 mois comprenant des stages dans des institutions culturelles. Si l'étudiant obtient son diplôme, il sera nommé conservateur stagiaire dans un musée classé ou national.

Les conservateurs territoriaux dépendent du Centre National de la Fonction Publique Territoriale. L'Ecole Nationale du Patrimoine organise les concours de recrutement et la formation initiale. La formation se clôt par l'inscription sur une liste d'aptitude aux fonctions de conservateur territorial du patrimoine. Les étudiants pourront être recrutés par une collectivité territoriale pour la gestion d'un établissement.

## **ANNEXE 2<sup>105</sup>. DEFINITION DES « MUSEES DE FRANCE » SELON LA LOI DU 4 JANVIER 2002.**

Les " musées de France " sont des musées agréés par l'État et bénéficiant prioritairement de son aide, selon les termes de la loi du 4 janvier 2002.

Est considéré comme " musée de France ", au sens de cette loi, " toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ".

Les " musées de France " ont pour mission permanente de conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections, de les rendre accessibles au public le plus large, de concevoir et de mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture, de contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche.

Le musée agréé est obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière culturelle territoriale ou nationale, (conservateur ou attaché de conservation). Il dispose en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif. Il tient à jour un inventaire de ses collections et rédige un projet scientifique et culturel (PSC) qui fixe ses grandes orientations.

L'appellation " musée de France " est attribué à la demande de la ou les personnes morales propriétaires des collections, par décision du ministre chargé de la culture après avis du Haut Conseil des musées de France. Les demandes sont reçues à la DRAC Bretagne.

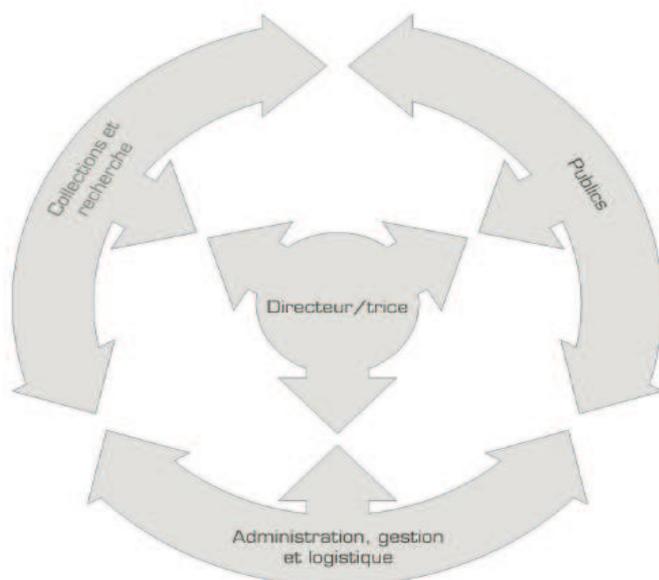
Un logo spécifique aux musées labellisés a été créé par le Ministère de la Culture et de la Communication. Il figurera prochainement dans la signalétique routière au même titre que celle existant pour les monuments historiques remarquables.

---

<sup>105</sup> <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Disciplines-et-secteurs/Musees/Organismes/Musees-de-France>

**ANNEXE 3<sup>106</sup>. POSITION DU DIRECTEUR ENTRE LES DIFFERENTS SERVICES DU MUSEE SELON LE REFERENTIEL EUROPEEN DES PROFESSIONS MUSEALES.**

**Schéma fonctionnel\***



**Collections et recherche**  
 Conservateur/trice  
 Responsable des inventaires  
 Restaurateur/trice  
 Restaurateur/trice  
 Assistant/e de collections  
 Responsable du centre de documentation  
 Commissaire d'exposition  
 Scénographe d'exposition

**Publics**  
 Responsable de la médiation et du service éducatif  
 Médiateur/trice  
 Responsable du service de l'accueil et de la surveillance  
 Agent/e d'accueil et de surveillance  
 Responsable de la bibliothèque/médiathèque  
 Responsable du site web

**Administration, gestion et logistique**  
 Administrateur/trice  
 Responsable de la logistique et de la sécurité  
 Responsable des systèmes informatiques  
 Responsable du marketing promotion et recherche de fonds  
 Responsable des relations médias

\* Ce schéma décrit des relations fonctionnelles et ne donne pas un organigramme hiérarchique.

<sup>106</sup> ICTOP/Ruge A. (dir.), *Référentiel européen des professions muséales*, ICTOP, 2008

## **ANNEXE 4. RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN**

Retranscription de l'entretien téléphonique avec Vincent Lefèvre, (conservateur du patrimoine, chargé des arts asiatiques au sein de l'Agence France Muséums depuis mai 2008) le 25 juin 2012.

**Vous êtes en charge des projets de formation pour le Louvre Abou Dabi. En quoi cela consiste-il ?**

Entre autres oui. C'est un à côté... ça ne fait pas à proprement partie du métier de conservateur, mais dans le cadre du projet du Louvre à Abou Dhabi, il y a un accord intergouvernemental et l'aspect formation fait partie de cet accord. La France s'engage à aider les Emirats Arabes Unis à créer un musée, qui portera le nom du Louvre, à prêter des œuvres, mais il faudra aussi que ce musée soit de plus en plus autosuffisant et autonome, donc il faut aussi aider à créer une main d'œuvre locale pour faire marcher le musée. Et donc bah effectivement c'est moi qui m'en occupe entre autres, dans la mesure où je fais déjà ce type de formation à l'Institut du Patrimoine de temps en temps, et puis par ailleurs j'ai un pied à l'université.

**Mais du coup c'est un projet de formation de conservateurs ou pas spécifiquement ?**

Non, pour l'instant c'est pas tellement au niveau des conservateurs, c'est disons différent. On a notamment créé avec Paris IV et l'École du Louvre un Master professionnel, à la Sorbonne Abou Dhabi, car je ne sais pas si vous savez il y a aussi la Sorbonne à Abou Dhabi, Paris IV, et donc on a un master pro sur 2 ans qui s'appelle Histoire de l'art et métiers des musées. Le débouché sera plutôt de l'ordre de la régie, gestionnaire de collection ou médiateur. Alors ensuite, cela pourrait se poursuivre sur une formation de conservateurs. Mais là ce qui va manquer, tout du moins dans la formation sur place, c'est le niveau recherche, il n'y a pas encore les infrastructures au niveau des universités.

**C'est-à-dire que sur place il n'y a pas matière à former des conservateurs ?**

Bah c'est-à-dire que...sur place non. Dans la formation, il y a l'aspect théorique, il y a aussi l'aspect pratique à travers les stages. Et pour l'instant, comme y'a pas de musée sur place, donc les stages se font uniquement à l'étranger.

**Pour le projet du Louvre Abou Dhabi, qui seraient les conservateurs ? Ce seraient les conservateurs de l'Agence France Muséums (AFM) ?**

Alors ça ce n'est pas encore réglé. Normalement, selon l'accord intergouvernemental, le directeur puis les conservateurs sont nommés sur proposition de la partie française. Les conservateurs de l'AFM ne sont pas encore, enfin..., de fait, ils sont conservateurs du Louvre Abou Dhabi, mais pas en droit. Puisque le Louvre Abou Dhabi n'existe pas.

**Mais à terme, ce sont les conservateurs de l'AFM qui sont destinés à devenir les conservateurs du Louvre Abou Dhabi ?**

Euh...logiquement oui. Mais comme on est vraiment dans le cadre d'un accord entre deux Etats, la France propose, mais le musée, même si c'est un musée qui portera le nom du Louvre, sera un musée de droit émirien, appartenant complètement aux Emirats Arabes Unis. Donc ce n'est pas notre cour de récréation, il faut quand même...ils ont leur mot à dire.

**Vous êtes Diplômé de l'Ecole des Chartes et de l'Ecole Nationale du Patrimoine, les fonctions que vous exercez au sein de l'AFM sont-elles différentes de votre formation et des fonctions que vous avez exercées auparavant au sein du musée Cernuschi et du Musée Guimet ?**

Bah la formation non. Puisque qu'on a une formation théorique, et après l'INP, enfin de mon temps c'était l'Ecole du patrimoine. Bon, une fois qu'on a passé ce concours, on peut tomber dans des postes très très différents les uns des autres selon que c'est un musée de collectivité territoriale, un musée national, un petit musée, un grand musée. Donc la formation est faite de sorte que l'on puisse s'adapter à toute forme d'exercice.

Par contre, effectivement, le poste que j'exerce à l'heure actuelle est très différent des autres missions que j'ai pu faire par le passé ; parce que là je travaille dans un musée qui n'existe pas. C'est-à-dire que quand on est à Cernuschi, ouvert en 1898, ou à Guimet, ouvert en 1889, le musée il a un siècle d'histoire, des collections qui sont déjà très très riches. Là on ne part de rien, tout est à créer, ce qui est quelque chose qu'on a rarement l'occasion de faire. Et on travaille alors qu'on a à l'heure actuelle une collection embryonnaire, mais on a pas du tout la gestion d'une collection d'une ampleur que... comme ce qu'on peut avoir dans un musée normal. ? Quand moi j'étais à Guimet, j'étais conservateur en charge du textile, j'avais 4000 pièces à gérer. Donc la mission pour le Louvre Abou Dhabi est totalement atypique. C'est d'ailleurs pour ça qu'on a tous accepté. C'est un truc qui n'arrive qu'une fois dans une carrière et qui n'arrive pas à la plupart d'entre nous.

**Vous êtes également enseignant (Ecole du Louvre, INP, Sorbonne Abu Dhabi, Paris III), l'enseignement des conservateurs est-il en train d'évoluer ? Dispensez-vous un enseignement différent de celui que vous avez reçu ?**

L'essentiel de mon enseignement, c'est pas tellement un enseignement pro. J'enseigne de manière très ponctuelle à l'INP, une fois de temps en temps, j'assure un séminaire dans le cadre du master à la Sorbonne Abu Dhabi. Mais sinon l'enseignement que je fais c'est de l'enseignement académique d'histoire de l'art indien. J'enseigne en niveau master et je dirige des thèses. Mais c'est pas un enseignement pour les conservateurs, c'est un enseignement... ??

**Les conservateurs sont-ils concurrencés par la montée en puissance des administrateurs qui reprendraient le pouvoir aux conservateurs qui avaient la gestion corporative des musées ?**

Ah ça je crois que c'est dépassé. Ils ont essayé il y a quelques années, disons, il y a eu un mouvement, pas tellement lié à l'internationalisation des musées, mais le développement des musées dans les années 80, l'ère Lang, quand on a fait le Grand Louvre, etc. , les musées sont devenus des milieux un petit peu à la mode, c'est un moment où la professionnalisation s'est accrue dans les musées puisque historiquement dans les musées il y a les gardiens et les conservateurs, c'est tout, donc il y a eu de plus en plus de professions qui sont apparues, un besoin d'administration qui est de plus en plus grand, et le mouvement qui apparaît au tout début des années 2000, c'est la création des établissements publics, donc avec autonomie de gestion. J'ai connu le musée Guimet qui était encore un service à compétence nationale, à ce moment-là on dépendait encore très directement de la Direction des musées de France, résultat on avait une équipe administrative assez réduite qui était là juste pour faire le lien. Plusieurs sont devenus depuis établissements publics, là il y avait besoin d'un administrateur général qui gère le budget, donc y'a un vrai besoin de ce personnel administratif. Dans les grands établissements, on a vu naître des débouchés pour les énarques. Du coup y'a des postes importants. Mais y'a eu une certaine tendance, et c'est vrai dans la culture comme dans beaucoup d'autres domaines, où ce qu'on appelle l'énarchie a essayé de tout prendre en main, or, il s'avère quand même que les musées ont une certaine spécificité, et si les énarques sont des gens extrêmement compétents pour la gestion, ils ne sont pas nécessairement les mieux formés pour la direction et l'impulsion politique, et là j'emploie le terme « politique » au sens large et noble du terme. Et d'ailleurs tous les grands établissements publics, le Louvre, Orsay, Guimet, il y a quelques exceptions, les décrets stipulent que le président est, pas nécessairement un conservateur, mais quelqu'un qui est choisi pour ses compétences scientifiques. Il y a deux contre exemples, Quai Branly et Versailles. L'établissement public de Versailles recouvre aussi l'ensemble du domaine, et il y a le musée de Versailles en tant que tel qui est dirigé par un conservateur.

**Vous disiez que c'est un mouvement qui était dépassé.**

Oui parce que j'ai eu ce sentiment il y a quelques années, qu'il y avait eu une prise en main complète par les administratifs et les énarques en particulier, mais à l'heure actuelle, ça semble être moins marqué. Une chose qui a fonctionné aussi, c'est que quand l'Ecole du patrimoine a été créée en 1990, on avait intitulé ça « l'ENA de la culture ». Mais c'était pas du tout l'ENA, parce que quand un conservateur essaie de jouer à l'énarque, il se plante, il est pas formé pour ça. Mais ce qui est certain c'est que dans le corps des conservateurs, on voit très nettement ceux qui ont fait l'INP et ceux d'avant. C'est-à-dire que ceux d'avant avaient un très bon niveau scientifique, mais n'avaient aucune formation administrative en droit, en gestion, etc. Donc c'est vrai que ces gens-là, lorsqu'ils étaient vraiment aux commandes, ils avaient une tendance à se reposer beaucoup sur les administratifs puisque eux n'avaient pas les compétences. Or depuis quelques années, on voit arriver des nouvelles générations, y'a 20 ans d'INP et du coup, ceux qui ont fait partie des premières promotions sont arrivés aux postes de direction. Et eux ne peuvent pas remplacer un énarque, mais ils ont quand même les compétences pour diriger en ayant pour second un administratif.

**Selon vous, la Direction des musées doit-elle être assurée par un conservateur ? Par un administrateur ? par un binôme ?**

Je pense qu'à la tête d'un musées il faut quelqu'un, pas nécessairement un conservateur, mais quelqu'un qui ait des compétences scientifiques, qui soit en lien avec collection du musée, qui soit reconnu dans son domaine pour pouvoir impulser une vraie politique d'exposition, d'acquisition, de mise en valeur de ce patrimoine. Donc à mon avis c'est vraiment à lui que revient, lui ou elle hein bien évidemment, de diriger, mais c'est quelqu'un qui doit être très soutenu...Enfin à mon avis le numéro deux doit être un administratif. Evidemment, tout dépend de la structure : dans un établissement public où il y a une grande autonomie de gestion, c'est souvent indispensable, lorsqu'on est dans un plus petit établissement qui dépend d'une administration, soit l'Etat, soit une ville plus généralement, bon parfois ça peut se faire en lien direct une administration, mais le principe est le même au fond.

**Les musées sont-ils confrontés à une dimension gestionnaire au détriment des missions de conservation et de recherche ? C'est notamment quelque chose qui revient très souvent sur le projet du Louvre d'Abou Dhabi.**

Alors, je vais d'abord vous répondre de manière générale, la dimension qu'on voit à l'heure actuelle je ne dirais pas qu'elle est tellement gestionnaire, mais l'époque est un peu révolue où l'on pouvait dépenser à perte. C'est-à-dire que les musées, quelque soit leur statut, ont une mission de service public, donc on attend pas nécessairement des établissements qu'ils soient rentables, qu'ils rapportent de l'argent, mais faut quand même éviter d'être trop déficitaire. Et, effectivement, il y a parfois une certaine tendance à la politique du chiffre, c'est-à-dire qu'on va favoriser les expositions qui vont permettre de faire de la billetterie, au détriment de choses qui seraient un peu plus portées sur la recherche. Alors c'est là ensuite où il faut essayer de trouver un équilibre, il faut être responsable hein, même si on est un scientifique, et se dire que, après ce sujet, il est très beau mais ça coûte extrêmement cher et il ne fera venir personne, euh, bon...tout ça comme c'est avec nos impôts, c'est bien gentil de se faire plaisir avec les impôts de la communauté, et faut réussir à trouver un équilibre entre un projet qui amène du public va permettre de financer un projet un peu petit peu moins rentable, voire déficitaire. C'est là où, si on a à la tête du musée un gestionnaire pur il va, et c'est normal puisque c'est sa formation, favoriser toujours ce qui va être rentable. Et c'est pour ça que je pense qu'il ne faut pas que ce soient les gestionnaires qui dirigent. Ils doivent être là pour tirer la sonnette d'alarme et dire de temps en temps « bon bah là, on a pas les moyens de tout faire ». Mais je ne vois pas, à l'heure actuelle, en France de musée qui soit vraiment mis en difficulté par ce principe, du moins pour les musées nationaux. Alors ensuite dans les musées municipaux, ça dépend vraiment des villes.

**Et par rapport au Louvre d'Abou Dhabi ?**

Alors ça moi je suis un peu surpris par cette, si vous voulez ...Le projet du Louvre à Abou Dhabi rapporte de l'argent à la France, c'est officiel, et beaucoup d'avis qui sont émis concernant ce projet ne voient les choses que du point de vue franco-français. C'est-à-dire le prêt de nos collections, l'argent que ça rapporte, etc. Donc, effectivement c'est un projet qui est très

intéressant financièrement pour France et un certain nombre de musées, mais en même temps, à côté de ça il y a le projet du Louvre à Abou Dhabi en lui-même, le projet scientifique et culturel du musée, sa propre collection, le fait que ce soit un musée totalement décroisé, qui propose un parcours qui n'a pas de comparaison dans d'autres musées à travers le monde, et là on est quand même moins soumis au problème de gestion. Les avis que vous avez lus là-dessus ne prennent en compte, je pense, que la rétribution des prêts français, mais laissent totalement de côté le projet scientifique du Louvre Abou Dhabi lui-même. En même temps, je fais juste une petite parenthèse, l'émirat d'Abou Dhabi a beaucoup de moyens, ça je vais pas vous dire le contraire, mais il faut pas s'imaginer qu'ils lâchent de l'argent comme ça hein... au contraire. Il suffit pas de leur demander, il faut vraiment justifier, ce que je trouve normal hein d'ailleurs. Mais parce qu'il y a un peu ce fantasme de l'argent facile, ça n'est pas de l'argent facile. Chaque centime est chèrement discuté pas vrai tt est discuté.

**Ces critiques vont aussi dans le sens de dire que c'est un musée artificiel qui ne rencontrerait pas de public.**

Ceux qui disent ça ils n'en savent pas grand-chose, d'ailleurs nous faisons des études sur le futur public. On ne sait pas exactement, le musée devrait ouvrir officiellement fin 2015 à l'heure actuelle, il est difficile de dire, à l'heure actuelle le bâtiment n'est pas construit, combien de visiteurs on va avoir. Mais dire qu'il n'y a pas de public, c'est absolument faux : il y a d'une part la population locale, il y a d'autre part un fort développement touristique dans cette région du monde, qui est en lien avec le développement des aéroports et des lignes aériennes, puisque Abou Dhabi, après Dubaï, Dubaï c'est à 150 kilomètres hein, ce sont des endroits qui reçoivent énormément de touristes venant du monde entier. Alors l'idée c'est que progressivement, dès lors qu'il y aura une offre culturelle sur place, ils restent 2, 3, 4 jours sur place, entre deux avions. Et puis surtout les critiques contre le Louvre Abou Dhabi ont une approche très européen centrée, ou en tout cas occidentale. Parce qu'il y a tout un marché très proche : toute l'Asie. L'Inde, la Chine, et ça c'est aussi un des futurs publics du musée. Ensuite, c'est pas pour vous dire qu'on va faire 8 millions de visiteurs comme le musée du Louvre à Paris, et peut être que ce sera un flop. Mais en tout cas, y'a des possibilités de visiteurs. Enfin dire c'est un musée totalement artificiel, au fond c'est ce qu'on disait y'a un siècle des musées américains.

**Le conservateur doit-il se doter de compétences managériales et gestionnaires?**

Bah de toute façon c'est le cas à l'heure actuelle. En fait le concours de conservateur il est là pour vérifier que l'on a le niveau scientifique, mais la formation, elle n'a rien de scientifique. C'est du droit, de la gestion, travailler sur l'édition, et puis tous les stages pratiques, mais il n'y a absolument pas de cours d'histoire ou d'histoire de l'art. C'est une formation purement professionnelle et managériale. Mais là encore, attention, c'est pas fait pour qu'on remplace les administrateurs, mais pour qu'on puisse dialoguer avec les administrateurs, qu'on puisse se comprendre.

**Du coup, toute la formation théorique s'acquiert avant, en amont, avant d'intégrer l'INP ?**

Oui. Comme c'est un concours de la fonction publique, la règle veut que le niveau minimum pour s'inscrire soit la licence. Ceci dit, il est totalement illusoire de penser réussir le concours avec la licence.

**C'est-à-dire qu'il faut quel niveau ?**

Bah, moi, quand je l'ai passé, je sortais de l'école des Chartes, j'avais un DEA et j'avais entamé ma thèse. Tous les conservateurs n'ont pas de thèse à l'heure actuelle, mais de plus en plus quand même, et pour le concours faut un niveau Master 2 généralement.

**Selon vous, l'internationalisation des musées a-t-elle des conséquences sur la profession de conservateur ?**

Bah vous savez je crois que c'est un phénomène assez ancien déjà dans les musées. Les milieux scientifiques, c'est vrai aussi de l'université, sont assez facilement en contact avec des collègues de pays étrangers, et dans le cadre des musées, ce qui compte déjà depuis plusieurs décennies, c'est le développement des expositions, les prêts internationaux, les expositions qui tournent entre plusieurs musées, ça c'est un phénomène assez ancien, enfin on remonte ... ça commence gentiment dans les années soixante et ça connaît un boom dans les années quatre-vingt. Donc ça, ça fait partie du décor. Ce qui est plus récent, c'est le phénomène d'exportation des marques. C'est le cas du Louvre, c'est le cas du British Museum aussi, enfin... d'un certain nombre de musées. Mais je dirais que c'est un peu la conséquence ultime. Parce qu'au fond, les prêts qui vont être consentis à Abou Dhabi, c'est exactement le même phénomène que les expositions internationales.

**Oui mais je suppose que ce phénomène d'exportation de marque a un effet sur votre métier...**

Nan nan nan. Evidemment là je suis au cœur d'un projet international. Avant j'étais au musée national des arts asiatiques, la plupart de nos expositions étaient des projets internationaux. J'étais six ans à Guimet, j'ai travaillé, moi directement, avec le Bangladesh, avec l'Afghanistan, le Vietnam. On a eu en même des projets dans lesquels je n'étais pas directement impliqué avec le Japon, l'Inde, la Chine. Bon, ça c'est la nature même du domaine étudié qui veut ça. Si on est sur l'art médiéval européen, c'est moins vrai. Enfin évidemment, en choisissant le poste que j'occupe à l'heure actuelle, j'ai connu une accentuation de ce phénomène là puisque là je suis au cœur d'un projet international, mais je n'ai pas eu le sentiment qu'il y ait eu un changement. L'internationalisation, comme vous dites, ça fait déjà trente ans que ça existe.

**Quels sont les principaux changements du métier de conservateur liés à ce phénomène d'internationalisation.**

C'est un peu compliqué de vous répondre, parce que l'âge que j'ai fait que j'ai toujours connu ce phénomène, donc je n'ai pas vu un changement... je ne l'ai pas vécu directement. Je pense que ...ça fait apparaître une forme de désenclavement : on ne travaille plus chacun dans son

coin dans l'isolement, dans l'isolation. On est beaucoup plus dans un mouvement planétaire. Donc déjà, première chose, la pratique de l'anglais est importante. Il y a beaucoup plus d'échanges entre musées, les idées qui circulent d'avantage. Mais...beaucoup de voyages pour être conservateur aussi. Puisque vous savez que, bon il y a le voyage pour étude, mais lorsque les œuvres voyagent elles sont accompagnées. Donc ça c'est quand même quelque chose qui est très prenant. Oui, ça, ça a changé ! C'est-à-dire que avant on était dans son petit bureau bien tranquille, maintenant, on se déplace beaucoup plus. Et plus même que des universitaires.

**Selon vous, l'émergence du concurrentiel est-elle liée à la dynamique d'internationalisation des musées ?**

Ce n'est pas lié à l'internationalisation, c'est plutôt une extension des pratiques administratives. Par ailleurs, comme il y a toute sorte de gens qui travaillent dans les musées, en tous cas par rapport à il y a 50 ans, je veux dire avant vous aviez deux conservateurs et une quinzaine de gardiens. A Guimet, y'a 200 personnes qui travaillent, toutes professions confondues, au Louvre c'est plus d'un millier, donc forcément ça appelle une administration, une gestion plus forte. Et tout ça c'est la conséquence de l'accroissement des visiteurs. Alors évidemment dans tout ça, l'internationalisation joue un rôle, mais ça n'est vrai que pour les très grands musées, ceux qui attirent des touristes. A Paris, je dirais c'est le Louvre, Orsay et le musée Beaubourg.

**Certains (Didier Rykner, Anne Dary, conservatrice en chef des musées du Jura) s'inquiètent de la pratique de la location des œuvres, notamment pour les conservateurs de province qui auront selon eux beaucoup de mal à résister aux demandes des maires qui voudront absolument louer une partie des collections.**

Alors, ça demande en effet une vigilance. Là-dessus je ne serais pas totalement en désaccord avec Rykner. Mais pour vous dire, pour le Louvre Abou Dhabi, il y aura des prêts qui viendront des collections publiques françaises, pour l'instant on se concentre sur les musées nationaux. Principalement tous ceux qui sont vraiment partie prenante du projet en étant actionnaires de l'Agence France Muséums. Rien ne nous interdit si vous voulez de nous adresser à un grand musée de province. Mais il y a quand même effectivement cette crainte qu'un élu, ça, ça n'arriverait pas à l'Etat, pousse un musée à prêter pour pouvoir toucher de l'argent. En fait l'avantage des établissements publics, comme ils sont leur autonomie de gestion, l'argent qui va venir en contrepartie sera versé directement à cet établissement. Alors que dans le cas d'un musée municipal qui généralement est géré en régie directe, l'argent va gonfler le budget de la ville, et il ne sera pas nécessairement affecté au musée. Mais ça, si vous voulez, on touche à un autre problème qui est celui de la gestion de ces établissements. C'est un dommage collatéral si je puis dire cette histoire de location. Après voilà, on touche au problème de décentralisation, de gestion locale de la culture. Parce que on peut avoir un maire formidable qui va dire « avec cet argent on va pouvoir restaurer tel grand Rubens, parce qu'on n'avait pas les moyens jusqu'à maintenant », et puis y'en a autres qui se disent « chouette ! On va construire un parking ». Je caricature hein, mais disons que là pour le coup, ce que dit Rykner

n'est pas faux, mais pour l'instant, la question ne se pose pas, du moins dans le cas du Louvre Abou Dhabi.

**Oui, puisque ça concerne que les établissements publics.**

Oui, ou en tous cas les musées nationaux, parce que exemple Cluny n'est pas encore établissement public, mais les musées nationaux, donc ceux gérés par l'Etat.

**Assiste-t-on à la mort ou à la transfiguration du métier de conservateur ? (TOBELEM)**

Je ne vois pas très bien ce qu'il veut dire par là...

**Il se réfère notamment à l'émergence du concurrentiel, du poids des administrateurs dans les musées.**

Il date de quand son ouvrage ?

**2005**

Oui, disons que c'est vrai que le début des années 2000 c'était vraiment un moment où l'on pouvait avoir l'impression d'une mainmise forte des administrateurs sur les musées. Je pense que cela ne s'est pas totalement réalisé, comme je vous l'ai dit tout à l'heure. Alors peut-être que je suis un optimiste, mais je ne crois pas que ça soit si fort que ça. Donc ni mort, ni transfiguration. Evolution. Mais de toute façon c'est un métier qui évolue depuis plus d'un siècle.

**Pensez-vous à d'autres personnes que je pourrais interroger dans le cadre de mon Mémoire ?**

Le Louvre Abou Dhabi, c'est quand même très très particulier comme projet. Maintenant nous ne sommes plus que quatre conservateurs. On n'est pas représentatifs de la profession. On est tous les quatre issus du corps des conservateurs du patrimoine hein, on ne renie absolument rien, mais l'exercice quotidien n'est pas celui d'un musée normal. Je pense aussi que pour accepter de partir sur ce projet, ... en plein milieu de la polémique. On a été prêts à tenir le pari à ce moment-là. Alors qu'il y a beaucoup de gens, beaucoup de nos collègues qui étaient très hostiles au projet et qui maintenant, en voyant comment ça se passe, sont plutôt bien disposés. Mais je pense que ça peut être intéressant pour vous que vous contactiez des gens dans d'autres musées qui ont un fonctionnement normal. Enfin, si tant est qu'un conservateur puisse être normal, ça je n'en suis pas tout à fait persuadé. Si vous pouvez prendre des contacts au Louvre, Orsay, Guimet. Essayez de contacter le musée Granet. Parce que Granet quand même, depuis sa rénovation, a une politique assez dynamique d'expositions. Enfin je pense que ce serait assez intéressant si vous voulez ... Si vous contactiez un de mes collègues de l'Agence, je pense qu'il vous dira à peu près la même chose que moi. Ce serait plus intéressant que vous ayez un autre profil.

**D'accord, bah écoutez, merci beaucoup.**

Je vous en prie.

**Et bon voyage puisque j'ai cru comprendre que vous partiez ce soir.**

Oui, je vais à Abou Dhabi.

**D'accord, bah bon voyage à Abou Dhabi et merci beaucoup d'avoir pris de votre temps.**

Je vous en prie.

**Au revoir.**

Bon courage, au revoir.

## **ANNEXE 5. RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN**

Retranscription de l'entretien téléphonique avec Laurence des Cars, (conservateur du patrimoine, directrice scientifique de l'Agence France-Muséums depuis juillet 2007) le 2 juillet 2012.

**Le Louvre Abou Dhabi a pour ambition la transmission de savoir-faire, notamment en matière d'expertise scientifique et de formation, c'est-à-dire ?**

Ça repose sur des principes de formation relativement classiques et un des éléments importants ça a été la mise en place du Master métiers du musée qu'on a mis en place à la Sorbonne Abou Dhabi en co-diplôme Sorbonne/Ecole du Louvre. Qui forme les futurs professionnels pour les prochains musées, notamment pour le Louvre Abou Dhabi, même si ce n'est pas exclusif. Avec deux filières particulièrement bien identifiées : une filière régie des œuvres/conservation préventive, et une filière médiation pour laquelle on a besoin de créer un vivier de professionnels opérationnels au moment de l'ouverture des musées. Voilà, ça c'est un exemple. Par ailleurs, il y a beaucoup d'autres formations qui sont proposées à la carte avec nos partenaires de l'Ecole du Louvre et de l'INP. Mais soyons clairs, l'Agence et le Louvre à Abou Dhabi n'ont pas pour but de former en tant que tel, ce sont des agents de transmission, l'Agence n'est pas un lieu de formation, un partenaire académique en tant que tel. Elle fait de la coordination d'expertise française.

D'autre part, si vous êtes strictement sur la question de la filière scientifique, ça va au-delà de ce strict domaine là parce que ça veut dire que les gens ont déjà au départ une formation en histoire de l'art ou en histoire. Ce sont des filières assez récentes aux Emirats arabes unis, importées avec l'arrivée des partenaires académiques universitaires et internationaux, type Sorbonne ou New-York University. Donc ça ce sont des phénomènes qui sont en cours. Vous avez actuellement de jeunes étudiants en histoire de l'art aux Emirats. Vous savez que pour faire un conservateur, il faut quand même quelques années d'étude dans ces domaines-là. Donc tout ça est en train de mûrir progressivement avec le temps. On verra comment les premiers étudiants dans ce domaine-là, au sortir des niveaux Master et au-delà se positionnent.

**L'objectif c'est que les conservateurs de l'Agence soient, en tous cas dans un premier temps, conservateurs du Louvre à Abou Dhabi et après passer le relais à des conservateurs émiriens ?**

Humm...Alors vous allez un peu vite en besogne. Non, pour l'instant, soyons très clairs. Si vous avez bien regardé l'accord intergouvernemental, et vous l'avez certainement bien regardé, vous avez vu qu'il manquait quelque chose d'assez important qui est le musée en tant que tel. C'est ça le grand manque, je pense assumé et voulu par les gens qui ont négocié l'accord, en considérant que cela relevait de la phase opérationnelle du projet qui serait à négocier entre les deux partenaires. Et puis c'était très difficile de fixer les termes de l'accord jusque dans les moindres détails. Le projet est d'une ampleur inédite. On invente un peu tous les jours. Donc actuellement il y a un gros travail entre Paris et Abou Dhabi sur la future structure juridique du

Louvre Abou Dhabi, la création en tant que tel du Louvre Abou Dhabi : son autonomie juridique, ses budgets de fonctionnement, il y a la question des scientifiques. Ça c'est l'objet de discussions importantes en ce moment entre nous donc je me garderai de... Je vous demanderai de ne pas faire ce type de raccourci, on en est pas vraiment là. Je ne peux pas vous répondre aujourd'hui, c'est vraiment l'objet de discussions. Ce n'est pas du tout... tranché encore.

### **En quoi le musée Louvre Abou Dhabi peut-il être qualifié de musée universel ?**

Il l'est par tradition et par référence au Musée du Louvre qui est par définition un musée qui s'est défini comme universel avec tout l'héritage intellectuel des Lumières que vous connaissez. Un certain nombre d'institutions qui s'inventent dans l'Europe du XVIII<sup>e</sup> siècle se caractérisent par la volonté de rassembler sous un même toit cette capacité à connaître différentes expressions artistiques, différentes cultures. Ça c'est le principe. Vous avez une tradition dans les musées, de musée universel, qui a continué tout au long de l'histoire des musées européens puis américains. En termes d'amplitude de collection, le musée le plus universel de cette famille de musées, c'est le Metropolitan Museum de New-York, qui est l'héritier direct de ces grandes institutions européennes et qui a rassemblé l'ensemble du patrimoine artistique du monde entier sans aucune limite temporelle, géographique d'aucune sorte. Donc ça c'est une tradition très ancrée dans les musées. Et qui vient d'une volonté d'éducation presque au sens anglo-saxon du terme, qui est derrière la création de ces projets. En France, en 1793, le Louvre c'est l'éducation du citoyen et de l'artiste, c'est la mise à disposition du patrimoine royal ou princier auparavant pour l'éducation du citoyen et de l'artiste. On est resté dans ce domaine-là. La tradition républicaine française après n'a fait que confirmer, même en créant en province, et notamment avec les décrets de Chaptal au début du siècle, tous les futurs grands musées des capitales régionales françaises, qui sont tous souvent des petits musées universels, que ce soit une partie archéologique, une partie beaux-arts. Donc il y a cet héritage-là. Cet héritage il a été contesté et critiqué même dans une période plus récente liée à la décolonisation, au sein même du monde occidental, comme une vision proprement occidentalisée des choses, comme le fruit d'une histoire qui, depuis le XV<sup>e</sup> siècle organise une certaine occidentalisation et une domination politique voire économique du monde. Ça entraîne aussi des tensions autour des questions de restitution des œuvres d'art des pays sources qui disent en gros, nous sommes les dépositaires légitimes de ces œuvres, alors que les institutions européennes, américaines ou éventuellement ailleurs, ne le sont pas, et contestant donc le principe même du musée universel qui souhaite voir rassembler dans un lieu, et donner à disposition dans un lieu précis, une capacité à embrasser une vision et une connaissance assez large de l'histoire artistique ou scientifique. C'est l'objet de grands débats dans le monde des musées depuis 30 à 40 ans et donc ce qui est très intéressant dans le cadre du musée du Louvre Abou Dhabi, c'est que le modèle universel est officiellement revendiqué, c'était la première phase de l'accord intergouvernemental, parce que c'est effectivement le modèle du Louvre, c'est une projection du modèle du Louvre. Ce qui est très intéressant aussi c'est un modèle qui parle d'Abou Dhabi, qui parle d'une autre partie, qui ne parle pas de l'occident, qui parle du monde arabe dans lequel il n'y a pas de musée universel. Il sera le premier musée universel du monde arabe. Le seul musée universel dans cette partie du

monde, au Moyen-Orient, c'est celui de Jérusalem, qui est un vrai musée universel aussi. Donc vous voyez un peu la force de proposition et la dimension politique de cette déclaration qui est de dire : oui, cette partie du monde a aussi le droit et peut aussi organiser l'exposition, la compréhension de la création artistique à travers les âges et la géographie, au même titre que ça a pu se faire entre l'Europe et les Etats-Unis par exemple entre la fin du XIX<sup>e</sup> et la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Pour lesquels on a eu les mêmes critiques que pour le Louvre Abou Dhabi, c'est-à-dire « qu'est-ce que les Américains, cette bade de cow-boy peut comprendre à l'impressionnisme français ». Si on reprend les critiques très virulentes de la presse française de cette période, il y a constamment ces attaques : des pans entiers de notre patrimoine partent aux Etats-Unis, est-ce légitime, etc. C'est de toute manière un phénomène très récurrent, c'est aussi la question de nouveaux entrants réguliers dans le monde des musées. Si votre sujet c'est l'internationalisation des musées, c'est pas une donnée nouvelle, ce n'est pas une donnée ultra contemporaine, c'est une donnée qui existe depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Pensez à la question américaine au XIX<sup>e</sup> siècle. Qui a posé tout d'un coup l'extension des modèles, que les européens avaient développés, dans un tout autre contexte. Et donc d'un certain point de vue, ce qu'on vit aujourd'hui avec les demandes des pays du Golfe, notamment avec Abou Dhabi, c'est une reformulation, et donc forcément de notre part une autre réponse, à cette question du transfert culturel, qui est le fond du problème du Louvre à Abou Dhabi, vers ces pays-là.

**Vous êtes Diplômé de l'Ecole du Louvre et de l'Ecole Nationale du Patrimoine, les fonctions que vous exercez au sein de l'AFM sont-elles différentes de votre formation et des fonctions que vous avez exercées auparavant, notamment au Musée d'Orsay ?**

Oui, elles sont différentes dans le sens où je pense que j'aurais bien, et je pense que les gens qui m'ont formée à l'Ecole du patrimoine auraient été bien en mal d'imaginer qu'un jour les musées française gèreraient un projet comme le Louvre Abou Dhabi qui n'était probablement pas envisageable jusqu'à la finalisation de l'accord. C'est vraiment lorsque ça a été là que c'était vraiment possible et puis parce que Orsay c'était une autre étape de ma carrière. Mais je vais vous dire, je ne pourrais pas faire ce que je fais aujourd'hui sans la formation que j'ai reçue à l'Ecole du patrimoine et sans les fonctions que j'ai exercées en tant que conservateur au Musée d'Orsay. Parce que d'abord l'Ecole du patrimoine sensibilise les jeunes conservateurs, qui ont généralement plutôt des profils scientifiques quand ils passent le concours, à l'importance des questions administrative, juridique, financière, managériale qui sont aujourd'hui absolument nécessaires pour exercer. Moi, j'ai une conception de mon métier qui est une conception complète. Que ne partagent pas tous mes confrères hein, soyons très clairs, mais je crois profondément à la vie des établissements, et je crois qu'un conservateur est au cœur d'un établissement culturel comme un musée et doit pouvoir se mêler de la continuité des décisions qui vont du très scientifique au très pratique. Et c'est ça la richesse de notre métier. Moi j'ai toujours eu cette approche-là, je l'ai certainement mise en pratique à Orsay quand j'y étais, et notamment j'y étais encouragée par le directeur qui m'a formée à l'époque, qui était Henri Loyrette, qui était directeur du Musée d'Orsay au moment où moi j'y suis arrivée.

Les fonctions que j'exerce aujourd'hui, c'est Henri Loyrette qui m'a demandée de les exercer. Dans un tout autre contexte puisqu'il est maintenant Président directeur du Louvre. Parce que je pense qu'il devait, et j'espère qu'il ne s'est pas trompé, penser que je pouvais à la fois tenir les rênes du projet et en même temps développer une capacité d'organisation, j'allais dire au sens très très large du terme, qui est absolument nécessaire pour ce type de projet. Et puis pour ma part, mon goût pour l'international, qui est absolument nécessaire, et que tous les conservateurs ne pratiquent pas avec la même intensité, et que j'avais eu l'occasion de beaucoup pratiquer au Musée d'Orsay, notamment avec de nombreuses collaborations avec nos confrères américains. Ça m'a toujours donné le goût et ça m'a formée au fait de travailler avec des confrères étrangers, au fait de travailler internationalement. Et ça c'est précieuxissime pour ce que je fais aujourd'hui.

C'est une prolongation, je ne vois pas de rupture. Je ne peux pas dire que j'ai été préparée mot à mot puisque personne ne pouvait y être préparé puisque la chose n'existait pas.

Mais tout ce que j'ai fait avant est parfaitement cohérent avec ce que je fais aujourd'hui. C'est une autre étape dans ma carrière, très clairement.

**Les conservateurs sont-ils concurrencés par la montée en puissance des administrateurs qui reprendraient le pouvoir aux conservateurs qui avaient la gestion corporative des musées ?**

C'est une question à mon avis dépassée aujourd'hui. C'est une question qui a plusieurs années de retard à mon avis. Elle s'est véritablement posée au moment de la création des grands Etablissements publics. C'est là que le tournant administratif, juridique et financier, de la tutelle politique aussi, s'est vraiment posé. Et je l'ai vu arriver puisque moi j'ai vu le passage d'Orsay en Etablissement public, donc c'est vraiment des choses que j'ai vécues de près par exemple à Orsay. C'est vraiment là que les équilibres, à l'intérieur même des effectifs de l'Etablissement public, en termes de collaborateurs dans un service, etc. ont considérablement bougé. Quand le Louvre, Orsay, Versailles, etc. sont passés Etablissements publics, c'était une vraie révolution administrative, ça c'est absolument évident, avec une importance donnée à des personnages comme les administrateurs généraux. Dans ces établissements, on passait de secrétaire général à administrateur général. Effectivement c'est autre chose.

Moi je crois profondément à la nécessité du tandem scientifique et administratif à la tête d'un établissement. Et je suis très claire, et là je fais être profondément corporatiste : je crois que les musées doivent être dirigés par des scientifiques, doivent être présidés par des profils scientifiques. C'est le cas au Louvre, à Orsay, c'est très bien comme ça.

Parce que l'impulsion vient de la capacité à maîtriser le contenu. Toute la politique culturelle vient profondément de là. Alors après, il faut absolument qu'il y ait un très bon tandem avec un administratif, pour exercer les arbitrages quotidiens notamment qui sont très compliqués aujourd'hui, mais je ne crois pas que

Je pense que les choses se sont beaucoup stabilisées depuis quelques années, parce qu'il y a eu l'arrivée de toute une nouvelle génération de conservateurs qui sont justement passés par l'INP au moment de ça, dont je fais partie, et qui n'ont pas de problème à travailler avec des

énarques. Moi je travaille tout la journée avec des énarques, des HEC... Ils ont intégré cette dimension là dès leurs années de formation.

Alors que pour mes aînés, c'étaient des gens qui venaient d'une autre planète. Ça c'est complètement idiot, on peut tout à fait travailler ensemble...le secrétaire général de l'Agence est un HEC, on travaille extrêmement bien ensemble, on est très complémentaires dans notre approche du projet. Donc pour moi il n'y a absolument pas, au contraire, moi je trouve ça très intéressant et très enrichissant de travailler de cette manière-là.

Maintenant, je ne sais pas, il y a des gens qui pensent que l'impulsion fondamentale, elle vient du culturel. On ne fait pas un truc neutre : on s'occupe de culture, on s'occupe de contenu, et il faut que ces impulsions viennent de la légitimité intellectuelle ou culturelle. Les grands choix politiques d'établissements n'appartiennent qu'à quelqu'un qui a une légitimité. Parce que quand il faut après le mettre en musique, y'a intérêt à être légitime.

### **Les musées sont-ils confrontés à une dimension gestionnaire au détriment des missions de conservation et de recherche ?**

Je pense que les phénomènes de tension, surtout dans le contexte budgétaire serré que nous vivons aujourd'hui, qui ont déjà plusieurs années, qui ne sont pas un phénomène nouveau, et qui risquent de ne pas s'arranger dans les années qui viennent. Ces phénomènes de tension existent, comme dans toutes les institutions culturelles. Je pense que si vous demandiez au directeur de l'Opéra de Paris ce qu'il en pense, je pense qu'il ne vous dirait pas autre chose : il doit jongler avec des équilibres presque impossibles. Je défends cette vision d'une profession de conservateur et de scientifique un peu pro-active, qui porte leur part de responsabilité. Qui ne se contente pas de critiquer une décision budgétaire en disant bah voilà, je m'enferme dans ma tour d'ivoire, et je ne vais pas discuter, je ne vais pas défendre un projet parce que je ne suis pas complice. Plus vous vous engagez, plus vous défendez les projets et une certaine vision plus vous arriverez à défendre des périmètres qui sont quelque fois des traductions budgétaires. C'est aussi une question d'investissement, presque quelques fois personnel. Ça dépend aussi des chefs d'établissement. Je crois que c'est exactement ce qu'a voulu Henri Loyrette pour les scientifiques dans le projet du Louvre à Abou Dhabi. Plus vous vous investissez, plus vous pouvez maîtriser la machine, plus vous pouvez lui faire faire des choses intéressantes. Mais si vous restez spectateur en considérant que vous ne pouvez pas parler aux énarques parce qu'ils ne vous comprendront pas, ça risque pas de s'arranger. C'est une vraie attitude pro-active. Parce qu'on a rien sans rien et qu'aujourd'hui les arbitrages sont difficiles et qu'il faut se battre, ça c'est sûr.

Moi je pense que c'est un tout. J'ai toujours plaidé pour une vision globale des établissements. Parce que quand vous connaissez bien comment marche un musée vous savez que quand vous touchez à tel endroit, ça aura un impact sur telle autre partie du système. C'est très organique comme façon de faire. Vaut mieux avoir une vision globale des choses. Vaut mieux que les conservateurs s'emparent de visions plus complètes, plus ouvertes que celle qu'ils ont simplement dans leur périmètre scientifique

On défendra d'autant mieux une certaine exigence scientifique qu'on est capable de mesurer ce qu'il y a autour.

**Selon vous, existe-t-il un mouvement d'internationalisation des musées et à quand remonte-t-il ? Sommes-nous entrés dans une nouvelle phase de ce mouvement, notamment avec le phénomène d'exportation des marques.**

Je pense qu'il a toujours existé, pour les raisons historiques que j'ai évoquées, c'est à dire qu'il y a toujours eu des liens assez forts entre des institutions internationales. Je pense qu'un des phénomènes d'accélération de l'internationalisation c'est le phénomène des grandes expos qui a commencé à la fin des années 1960, et qui a commencé à s'intensifier beaucoup dans les années 1970 et 1980. Moi qui ai commencé ma carrière professionnelle dans les années 1990, j'ai bénéficié complètement de cet environnement. C'était déjà là, c'était déjà posé comme tel. Dans une institution comme Orsay, inauguré en 1986, qui n'a cessé à ce moment-là d'inaugurer d'intenses collaborations, notamment avec des institutions américaines. Parce qu'il y avait une grande cohérence de collection, de compétences, etc.

Je crois que les expos ont été un moteur très important. Parce que ça a internationalisé aussi une certaine image des musées, ça a fait que les œuvres ont voyagé, que les conservateurs ont travaillé ensemble, ont produit des publications de référence. Un certain nombre de ces expositions sont des expositions de référence.

Et puis il est certain qu'on est rentré, alors je ne saurais pas le dater exactement, je pense que d'un point de vue américain ou européen on aura déjà pas les mêmes repères. Bon il y a évidemment toute l'aventure de Thomas Krens au sein du Guggenheim qui est un chapitre important qui est aujourd'hui clos je pense. Au sein même du Guggenheim, je pense qu'on est plus du tout dans « l'ère Krens », ça c'est évident. C'est un moment qui a terriblement irrité, terriblement énervé. Mais qui a posé beaucoup de données, dont la réussite de Bilbao qui est absolument incontournable. Mais aussi beaucoup d'échecs comme Las Vegas où le Guggenheim s'est trompé. C'est un certain modèle, mais qui a vécu à mon sens, et les Américains sont les premiers à nous le dire. Et aujourd'hui on est dans une autre phase, et je pense que le Louvre à Abou Dhabi est une réponse très différente de celle du Guggenheim, vraiment rien à voir, et... voilà, c'est autre chose. Avec un degré extrêmement fort de collaboration. Parce que là c'est vraiment à l'échelle d'un musée complet.

Je pense qu'on va voir encore beaucoup de choses, avec les nouvelles puissances émergentes aujourd'hui, Chine, Inde, vous allez voir de nouveaux types de collaborations, certainement avec les institutions muséales qui vont de mettre en place. Ça, j'en suis absolument persuadée.

**En fait selon vous, le projet du Louvre à Abou Dhabi ouvrirait une nouvelle phase ?**

Non, je n'irais pas jusque-là. Parce que je crois qu'il est très unique. Il marque une espèce de pallier maximum auquel on peut porter ce type d'exercice. Là on va très loin. C'est la totalité d'un musée, une programmation d'expositions sur quinze ans, une politique d'acquisition. Enfin, c'est colossal quand vous mettez tout à bout, l'ensemble des éléments de l'accord. Donc je pense que c'est un modèle très unique, et développé peut-être au maximum. Pas

reproductible à mon sens. Il n'est pas fait pour être reproduit : c'est un projet très singulier, fait pour Abou Dhabi, absolument pas transposable ailleurs dans le monde. Je ne suis pas en train de dire que ce soit le modèle. Simplement c'est quelque chose qui ouvre des possibilités tout à fait colossales.

**Certains (Didier Rykner, Anne Dary, conservatrice en chef des musées du Jura) s'inquiètent de la pratique de la location des œuvres, notamment pour les conservateurs de province qui auront selon eux beaucoup de mal à résister aux demandes des maires qui voudront absolument louer une partie des collections.**

Deux choses. Sur la pratique même de la rémunération des prêts, parce que je n'aime pas le terme de location, rémunérer des prêts, c'est autre chose. Ça c'est très ancien, et ça a financé beaucoup de choses dans les musées français. Vous savez que pratiquement la totalité des travaux récents du musée d'Orsay ont été financés de cette manière-là. Ce n'est pas rien dans le monde des musées, et ça peut servir à des choses.

En revanche, ce que disent nos confrères de province et qui est très juste, c'est le problème de la maîtrise et de l'indépendance des politiques culturelles de ces établissements qui appartiennent à des villes. Ça c'est un vieux problème et ça pose la place du conservateur ou du scientifique dans cette position, y compris dans son rapport au politique. Je pense qu'effectivement c'est très compliqué pour eux de résister à ce type de pressions. C'est le problème d'un système qui n'a pas construit ses propres garanties d'un certain point de vue. Alors que le système des musées nationaux, du patrimoine d'Etat, a quand même un certain nombre d'étapes, de conditions, de discussions, y compris internes au sein des établissements, avant que ces questions ne soient complètement tranchées. Et généralement, quand les musées sont autonomes, ce qui est le cas des Etablissements publics, il y a la possibilité l'argent au sein même du musée. Après ce qu'on en fait, c'est encore une autre question, qui peut être très débattue aussi.

Mais si vous êtes en régie centrale, vous ne pouvez pas obtenir de garantie de réaffectation des recettes. Donc tout va dépendre de votre rapport avec le politique. La structuration politique et administrative des établissements culturels en région qui fait que les choses sont comme ça. Je pense que sur des tas d'autres sujets, la question se pose. Une vraie possibilité d'autonomie, avec des circuits d'équipe, de décision, etc. ça, évidemment, c'est très au-delà du débat sur la rémunération des prêts à mon sens.

**Quand vous avez réfléchi au système de rémunération des prêts, est-ce que c'est quelque chose qui est entré en ligne de jeu ? Est-ce qu'il y a une réflexion autour de ces potentielles dérives et autour de moyens pour lutter contre ?**

Ce n'est pas du tout de notre ressort. Ce n'est pas de notre ressort de modifier le système.

**Pensez-vous à d'autres personnes que je pourrais interroger dans le cadre de mon Mémoire ? Il me manque notamment une description de la façon dont est vécu le métier de conservateur aujourd'hui.**

Vous n'aurez jamais une description homogène, parce que selon les spécialités, les établissements, ce sont des métiers assez polymorphes aujourd'hui. Entre un conservateur des archives et un conservateur des musées déjà ce n'est pas du tout la même chose. Et selon que vous pointiez la différence entre les musées d'Etat, les musées nationaux, les musées territoriaux, on fait à la fois le même métier dans la base, mais au quotidien je pense que l'on ne vit pas tout à fait la même chose selon que vous êtes en région ou dans un grand établissement parisien, c'est très évident. C'est là où il vous faudrait une diversité de témoignages pour être tout à fait pertinent, voilà. Il y a des aspects très différents. Je ne parle même pas de l'Agence qui sont des choses très hors normes, on est un peu loin du quotidien des établissements. Mais je vous assure, vous faites un entretien au musée du Louvre, vous comparez avec un musée en région, vous n'allez pas avoir tout à fait le même métier. Ce sont des choses très différentes.

**Je vous remercie d'avoir pris de votre temps.**

Je vous en prie, bon courage.

**Merci beaucoup, au revoir.**

Au revoir, bonne journée.

## ANNEXE 6. RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN

Retranscription de l'entretien téléphonique avec Bruno Ely, (conservateur du patrimoine, directeur du musée Granet) le 2 août 2012.

**Pouvez-vous me décrire dans un premier temps votre formation et votre parcours professionnel.**

Alors moi c'est bien simple, je fais partie de la vieille génération, ceux qui n'ont pas passé le concours, issus de la liste d'aptitude. Donc je suis devenu conservateur en 1981 et embauché comme premier poste au Musée Granet comme Conservateur adjoint. J'y suis resté de 1981 à 1989. Et en 1989 j'ai pris la tête du Musée des Tapisseries et du Pavillon Vendôme, près de l'Archevêché, dans l'Archevêché pour le Musée des Tapisseries, et le Pavillon Vendôme, un peu plus loin, dont je me suis occupé jusqu'en 2007, c'est-à-dire assez longtemps. Dans lesquels j'ai fait beaucoup d'art contemporain dans une ville qui n'avait absolument pas de réalité contemporaine en termes de création. Et je peux vous dire que dans les années 1990-1991, faire de l'art contemporain dans un lieu chargé d'histoire c'était pas comme aujourd'hui Versailles ou même le Louvre avec l'Art Contemporain... c'était pas évident. Je vois que finalement tout le monde en fait, donc c'était la bonne idée, et c'était comme ça qu'il fallait faire, mais c'est vrai que c'était pas facile à l'époque, notamment. Et puis donc depuis janvier 2008, je suis revenu au Musée Granet comme directeur. Sachant que pendant toutes ces années et pendant les 30 ans qui viennent de s'écouler, tout ce qui s'est passé sur Cézanne à Aix de notable, je veux dire en termes d'expositions, l'exposition de 2006 par exemple, celle de 1990 sur la Montagne Sainte Victoire un an après l'incendie de la Montagne, tout ça je l'ai fait avec Denis Coutagne. On a toujours été à deux à porter la question cézanienne d'un point de vue muséal à Aix. Et on peut dire qu'en une trentaine d'années, on a fait de la ville qui avait refusé Cézanne, la ville de Cézanne. Evidemment, il y a encore beaucoup de choses à faire, il y a encore beaucoup de travail, mais on peut dire que l'image négative qui était celle que nous avons connue quand on est arrivés, Denis Coutagne est arrivé en 1980 et moi en 1981, presque en même temps. Lui il avait eu un poste à Besançon auparavant, pendant 4/5 ans, moi c'était mon premier poste, et on a eu tout à faire sur Cézanne. C'était une ville... ayant nié Cézanne jusque-là. Donc il fallait mettre ces Cézanne dans ce musée, il n'y avait pas de peinture à l'huile de Cézanne dans ce musée, aucune. Donc en 1984, on a obtenu la mise en dépôt de huit tableaux de l'Etat, qui sont d'ailleurs toujours dans nos collections, et qui permettaient tout de même de retracer presque tout la carrière de Cézanne, des petites paysages de jeunesse dont un qui ressemble à un Granet, jusqu'aux baigneuses, et jusqu'aux portraits de Madame Cézanne, œuvres de la maturité. Donc ce qui paraît une évidence aujourd'hui, d'avoir un Cézanne dans le musée de sa ville natale, c'était pas du tout ça quand je suis arrivée. Et dans les années 1980, dans certaines parties du musée, là où se trouve par exemple le Jupiter... il n'y avait pas l'électricité. Donc on a connu, jusque dans une période relativement récente, un musée qui était largement dépassé par le temps, qui n'avait pas trouvé de moyens de se rénover. Et il a fallu attendre les années 2000-2005 pour que le chantier de rénovation puisse intégralement reprendre ces bâtiments.

**Les fonctions que vous exercez au Musée Granet sont-elles différentes de votre formation et des fonctions que vous avez exercées auparavant, notamment au Musée des Tapisseries et au Pavillon Vendôme ?**

Là on touche presque à la philosophie du métier. Je veux dire par là que quand on était recrutés par la voie de la liste d'aptitude, on faisait des stages, et ensuite on faisait valider ses rapports de stage, on passait devant une commission qui validait ou pas le rapport de stage. On était dans une démarche qui était sans doute beaucoup moins professionnelle qu'aujourd'hui hein, ça c'est bien certain. Mais le plus souvent avec un véritable attachement à un territoire, à un lieu, à un musée. Et cet attachement faisait qu'on se battait véritablement pour défendre un certain nombre de valeurs.

Aujourd'hui j'ai le sentiment qu'on a bien sûr bien progressé d'un point de vue professionnel, et c'est tant mieux, sur la technicité. C'est vrai aussi que la technicité des musées a évolué. Si je vous racontais comment on manipulait les œuvres il y a 30 ans, on serait complètement affolés aujourd'hui. La manière dont on avait de les éclairer. Mon prédécesseur, Louis Malbos, arrivé en 1948 au Musée et jusqu'en 1980, est quelqu'un qui a exposé quasiment en permanence des aquarelles. Donc tout ça a évolué, assez vite, et aujourd'hui évidemment on dit, c'est absolument inconcevable de faire telle chose, sauf que c'était généralisé. Les conservateurs n'avaient pas toute la formation scientifique qu'ils ont aujourd'hui, et surtout, les méthodes de restauration, de conservation, n'avaient pas intégré tout ce qu'on a intégré aujourd'hui. Avant on avait un type de lampe et puis basta. Aujourd'hui on a X projecteur, avec X capacité d'éclairage, on peut passer d'une lumière blanche à une lumière colorée. Il y a 30 ans on avait pas tout ça. Donc c'est vrai que le musée a connu des mutations considérables. Et quand je dis considérable, on est passé d'une forme de préhistoire à la modernité, à l'ère moderne. Certains conservateurs, notamment Louis Malbos, étaient des sortes de dinosaures. Des gens qui à la fin de leur carrière étaient totalement décalés. Et peut-être qu'aujourd'hui je finis par être décalé, dépassé, ce que je ne crois pas. Parce qu'on a dû s'ouvrir à la communication, à des tas de problématiques qui dépassent très largement celles stricto-sensu de la conservation au sens strict : la recherche de mécénat, le relationnel avec le politique. Je me souviens d'une certaine époque où les musées étaient dans une tour d'ivoire. Cela avait certains avantages hein, on était embêtés par personne, sauf qu'on avait pas de moyens non plus. Donc on restait dans un genre de statu quo : on embêtait personne et on était pas embêté non plus, mais les enjeux n'existaient pas ou très peu, alors qu'aujourd'hui c'est vrai la culture en général est devenue un enjeu, les musées en particulier, et quand on est un certain niveau de musée encore plus. Et c'est vrai qu'aujourd'hui il faut pouvoir dialoguer, échanger avec le politique, avec les mécènes, avec beaucoup de partenaires qu'on imaginait même pas il y a une trentaine d'années, ou dans les grandes institutions peut-être, mais pas dans ce qu'on appelait les « musées de province ». A l'époque il y avait deux grandes catégories de musées : les musées classés et les musées contrôlés. Les musées classés étaient réputés importants, et comme ils étaient importants, ils avaient un fonctionnaire d'Etat à leur tête. Et puis les autres musées avaient des fonctionnaires territoriaux issus de la fameuse liste d'aptitude, et qui s'occupaient des musées contrôlés. Il y avait une forme de profession à deux vitesses : les fonctionnaires d'Etat, et puis les fonctionnaires territoriaux. Après avec le concours, tout ça a

eu tendance à presque se rejoindre. La seule différence aujourd'hui, c'est ce qu'on appelle le général dans la filière territoriale : on ne peut pas être conservateur général. On s'arrête à conservateur en chef, mais on ne peut pas passer au grade de conservateur général. C'est la seule différence aujourd'hui. Quand vous regardez les concours : c'est la même difficulté, la formation c'est la même. Donc on arrive à un véritable parallélisme, sans doute avec un peu plus, et encore, de conservateurs dans la filière territoriale que dans la filière d'Etat qui est un peu plus sélective. Auparavant, soit on était fonctionnaire d'Etat, soit on était fonctionnaire territorial, et c'était vraiment deux statuts très différenciés. Donc tout ça s'est déroulé ces 30 dernières années. Alors je ne suis pas de la génération comme celle de Louis Malbos qui est arrivé en 1948 et qui lui est passé du conservateur artiste, qui depuis la création de ce musée n'avait été qu'une longue succession d'artistes, qui étaient aussi conservateurs et directeurs de l'école de dessin puisqu'il y avait cette double casquette pour ces personnes-là qui étaient tous des artistes : des peintres, des sculpteurs. C'était la tradition, c'était comme ça. Soit il y avait parfois l'érudit local qui pouvait être conservateur, mais souvent c'étaient des artistes puisque notamment il y avait cette association qui est restée jusqu'en 1948 d'être à la fois le directeur de l'école de dessin et le conservateur du musée. Donc évidemment, Il fallait connaître la pratique de l'art, et c'est pour ça que jusqu'en 1948, ce sont des artistes qui ont été conservateur du musée et directeur de l'école de dessin. Je n'ai pas connu cette génération-là malgré tout, mais c'était pas si loin : les années 1950 quoi. Alors voilà, on passe de pas spécialisé du tout à spécialisé dans un domaine, celui du peintre sculpteurs à aujourd'hui une professionnalisation très forte, et de plus en plus forte, et tant mieux, avec une formation de plus en plus adaptée aux besoins, même si je constate souvent au niveau du concours de conservateurs, comme tout concours, ce sont les bêtes à concours qui réussissent, et qu'une bête à concours c'est peut-être pas la meilleure personne pour gérer un musée. Ça par contre c'est une réalité. Il me semblerait plus intéressant d'avoir aux personnes solides, des personnes évidemment intellectuellement capables, mais aussi capables de résister psychologiquement à des pressions, d'être investies d'une véritable mission avec de véritables valeurs, plutôt que de faire des fonctionnaires, tout à fait professionnels, qui vont rester trois ans là, quatre ans ici, et puis changer de postes parce qu'ils ont besoin de faire une progression de carrière, etc. Evidemment, en trois ans dans un musée, vu la durée d'action d'un musée, trois ans c'est rien. On ne peut rien faire en trois ans dans un musée. Même encore aujourd'hui. A moins d'un miracle. Mais même dans un miracle, un chantier de collection ça dure le temps d'un chantier de collection Et donc il faut du temps pour faire quelque chose de sérieux dans un musée je pense.

**C'est ce à quoi vous faisiez référence au début quand vous parliez d'attachement à un territoire, pour vous ça c'est une vraie différence aujourd'hui?**

Je pense que c'est un peu perdu aujourd'hui, même très largement perdu. Parce que avant on était sur liste d'aptitude, on faisait ses stages, mais a priori, on restait dans le même coin ? Aujourd'hui on est un peu comme un préfet ou un sous-préfet qui, tous les trois ans change de poste. J'exagère en comparant d'une certaine façon. Mais il y a un peu cette idée là que un, on fait carrière, et deux, on va voir du pays, changer de poste. Alors c'est vrai. Mais moi j'ai toujours pensé que ce que je connaissais le mieux, c'est là où j'étais le plus utile d'une certaine

façon. Donc depuis un certain nombre d'années, et maintenant beaucoup d'années, je connais presque par cœur l'histoire aixoise, je connais toutes les réalités de cette ville et de son territoire. Et je pense que si j'allais ailleurs peut-être j'apporterais mon expérience, mais je serais pas plus utile que je ne le suis ici aujourd'hui, voilà. Pour moi, le fait de rester dans un même endroit, c'est pas une tare universelle, c'est pas dire il était pas intéressé à bouger, c'est que je pense qu'à un moment donné, quand on veut vraiment être sérieux, il faut approfondir ce qu'on fait. Et comme on est un musée généraliste, (préhistoire, gréco-romain, et on va jusqu'à l'art contemporain). Donc on peut être spécialiste de rien ou d'une question particulière dans l'ensemble du champ proposé. On ne peut pas être spécialiste de tout, mais quand on reste longtemps dans un lieu, évidemment, on est plus en mesure de connaître les tenants et les aboutissants de tout ce qui est contenu dans ce musée. Donc je reste convaincu qu'aujourd'hui, on a largement gagné en professionnalisme, c'est indéniable, et il y avait tant à faire, il y avait presque tout à faire, et puis surtout on bénéficie aujourd'hui de connaissances, d'informations, qu'on avait absolument pas à l'époque. Donc moi ma formation elle est très simple : j'ai fait histoire de l'art et puis je dirais point à la ligne. J'ai eu ma maîtrise au moment où je me suis présenté au concours de la liste d'aptitude. J'ai fait ce stage au musée Granet et Denis Coutagne est arrivé, on a travaillé ensemble sur les expositions. Ça s'est bien passé. Il y avait besoin d'un poste. Trois personnes se sont proposées, et j'ai été retenu. C'est comme ça que ça s'est passé. Presque... j'allais dire naturellement. Ça paraît un peu dérisoire de dire ça, mais c'est un peu ça. Y'avait une forme d'aspect naturel des choses, une forme de logique. On était dans le coin, on s'intéressait à ce qui existait dans sa région, sur son territoire, et puis on faisait des études, et puis ces études débouchaient. On n'était pas du tout dans le même contexte qu'aujourd'hui. Aujourd'hui on est dans un contexte qui est compliqué, qui est difficile. Il va y avoir six cent personnes qui passent le concours et au mieux des cas, dix de retenues. Evidemment, on n'est pas dans le même contexte, dans le même rapport, dans la même logique. Aujourd'hui le marché du travail est devenu très tendu, très difficile. On est plus dans cette période des années 1970-1980 qui était beaucoup plus... euphorique c'est pas le mot, mais qui était plus simple quoi, où les choses coulaient presque de source. C'est incomparable. On a durci les choses. Je pense que la situation globale s'est durcie d'un point de vue professionnel quelque niveau que ce soit et quelque profession que ce soit et donc les conservateurs, pareil. On est devenus plus professionnels, mais le métier s'est aussi vraiment durci. Et celui qui veut vraiment être conservateur au sens strict du terme aujourd'hui, je pense il faut qu'il aille au Louvre, dans les grandes institutions, où il peut rester le spécialiste de la peinture française de 1610 à 1630. Je n'exagère pas. Et vous avez effectivement au Louvre des grandes sommités. Sauf que ces gens-là ; déplacés dans un musée de région ils seraient dans l'incapacité, et je pèse mes mots, pourtant vous avez des grandes sommités, mais dans l'incapacité de gérer un établissement, parce que gérer un établissement, comme le musée Granet ou je dirais mieux encore le Tapisserie Vendôme qui sont de petits musées, mais dans les petits musées, il n'y a presque pas de personnel, donc vous faites presque tout. Mais je ne regrette personnellement absolument pas cette formation parce que pour moi elle a été essentielle dans l'expérience que j'ai vécue. Et qu'aujourd'hui quand je suis face à une entreprise qui me dit « ça je vais pas pouvoir le faire en quinze jours, il me faut cinq semaines pour y arriver », et que moi je l'ai fait : le travail d'éclairage par exemple, ou le travail

d'encadrement, je leur dis ça non, ça vous pouvez le faire beaucoup plus vite. Et ça, celui qui n'a fait que des études théoriques, et qui n'a pas été confronté à cette réalité du quotidien, et à se battre, pour arriver à malgré tout faire deux, trois, quatre expositions par an, certes, pas de grandes expositions, mais quand vous êtes seul, c'est très lourd, c'est une expérience irremplaçable. Et ça veut dire que vous êtes au four et au moulin, que vous êtes capable de rédiger un catalogue et de régler un spot, ou de dialoguer avec une entreprise sur un chantier quelconque qui concerne votre musée. Grande polyvalence, totale polyvalence. Ou de faire de la psychologie ou de la gestion de ressources humaines comme jamais personne ne peut en faire. Parce que sinon vous explosez en vol. Parce que je veux dire que le personnel qu'on a dans les musées, et notamment dans les régions, dans les musées municipaux, départementaux, sont des recrutements sociaux. C'est pas forcément de la recommandation, ou du népotisme. C'est juste que on considère, à tort d'ailleurs, que dans les musées, les postes subalternes, de gardiennage, etc. qui ne sont pas subalternes du tout parce qu'ils sont essentiels, peuvent être occupés par presque n'importe qui. Donc on passe une bonne partie de sa vie quand on est directeur d'établissement, à faire de la GRH. C'est à dire à tirer le meilleur des personnes qui se présentent. Et ça je peux vous dire que ça prend beaucoup de temps. Et je peux vous dire que si vous ne le faites pas, vous avez des personnes qui se suicident, qui se désresponsabilisent et qui laissent leur poste de surveillance, etc. Donc ça demande beaucoup d'énergie, beaucoup de passion pour essayer de répondre à toutes ces sollicitations, à toutes ces demandes. Mais c'est aussi quelque part la noblesse du métier. Mais c'est aussi un métier quelque part qui est complètement différent. C'est comme un chirurgien neurologique et un médecin généraliste. C'est exactement la même différence. Alors le type pour le cerveau, il sera absolument performant, extraordinaire. Sauf que s'il doit faire dans le général, il sera complètement perdu. Donc voilà. Je crois qu'il y a vraiment en France, encore aujourd'hui, deux métiers de conservateurs : celui qui reste dans la recherche, le prestige, l'organisation des grandes expositions. Et puis il y a la réalité du terrain qui est vécue par, je pense, la grande majorité et qui se doit, s'il veut être chef d'établissement, et ça c'est encore une grande question et une évolution sensible, assumer, porter, orienter énormément de choses. Et moi, la différence par rapport à mon poste précédent au Pavillon Vendôme, c'est qu'au Pavillon Vendôme je faisais presque tout. Je touchais à tout. Aujourd'hui, je touche à beaucoup moins de choses. Par contre, au niveau de la gestion, il faut qu'il y ait quelqu'un qui centralise à un moment donné toutes les informations et toute l'activité. Un peu comme une tour de contrôle, un peu comme un chef d'orchestre. Chef d'orchestre j'aime bien. Parce que c'est ça en fait. On ne joue plus en fait tout à fait d'un instrument alors qu'on jouait avant d'un peu tous les instruments, mais par contre effectivement, il faut être capable de gérer plus de 60 personnes avec une grande majorité de personnel de surveillance et d'accueil et qui forme 80% de l'effectif. Mais ça veut dire voilà être capable de passer sa journée en réunion, de plus rien faire quasiment de conservation pure, mais passer sa journée de réunion en réunion, de hiérarchie en hiérarchie, parce que ça aussi si vous voulez, quand je suis entré au Musée d'Aix, on avait affaire directement à l' élu à la culture. Parce qu'Aix était une relativement petite ville et que l'administration était très peu structurée. Donc notre interlocuteur, c'était l' élu à la culture. Y'avait pas d'intermédiaire, y'avait pas de passage obligé. Aujourd'hui, si je prends moi... La position même du directeur, jusqu'au président de la communauté d'agglomération.

J'ai quatre niveaux différents pour arriver au cinquième qui serait le président. C'est énorme. Y'a plein de filtres. Ça veut dire que le message se dilue, se disperse. Ça veut dire qu'il faut être encore plus présent, plus actif, vindicatif dans le bon sens du terme pour faire passer ses messages. Et c'est quelque part très épuisant. Parce que si je prends ce message qui est très clair au départ, a tendance à se dissoudre ou à se modifier très radicalement en fonction des intérêts de chacun, en fonction de ce que chacun a sa responsabilité et veut la manifester, la montrer, parfois avec des intérêts divergents d'ailleurs. Puisque ce que c'est vrai que le DGA n'a pas forcément les mêmes intérêts qu'un directeur d'établissement. Et donc c'est vraiment un jeu qui est subtil et surtout épuisant d'arriver à convaincre toujours et à obtenir les résultats. Donc je crois ça aussi c'est, plus encore aujourd'hui que jamais, une problématique : s'épuiser à faire passer des messages, trouver le temps pour dialoguer avec les autres et avec tous les niveaux, ça c'est vraiment important. Et celui qui veut vraiment être conservateur, je lui déconseille fortement de, quand je dis conservateur... dans la recherche hein, ce côté un peu noble du métier de conservateur, je lui déconseille de venir dans un musée comme le musée Granet. Aussi important, rénové, bien traité, parce que franchement personnes qui travaillent dans un musée, c'est quand même pas si mal que ça. Avec des budgets d'acquisition, des budgets de restauration, certes toujours insuffisants, mais qui existent et qui sont importants. Donc je ne peux pas me plaindre de ce point de vue. Par contre c'est vrai qu'en tant que conservateur... Si, je fais toujours de l'histoire de l'art. Mais je le fais en me levant à cinq heures le matin ou en me couchant à une heure du matin le soir. C'est-à-dire que je le fais en dehors de mes heures de travail. Et ça aussi, c'est vrai que quand on regarde les jeunes générations de conservateurs, et ils ont bien raison, c'est plus un sacerdoce, c'est plus un engagement total, comme pour ma génération, nous a amené à être conservateur, avec un engagement total. Samedi, dimanche, la nuit, le jour, c'est un engagement quoi. Et aujourd'hui, je vois de jeunes collègues, qui sont rigoureux, mais voilà, c'est leur travail. Et ils assument ça comme un travail. Et ils ont raison, parce que finalement, leur vie privée, leur vie personnelle s'en ressent dans le bon sens. Mais c'est pas la même conception. C'est un peu l'évolution de la société aussi. Les jeunes, en général, considèrent que la période de travail, c'est la période de travail, mais on n'est pas là pour se pressurer, pour passer sa vie à travailler, donc faut bien qu'on puisse en profiter par ailleurs, par autre chose. C'est tout à fait légitime, et ça se comprend. Mais moi personnellement, je suis d'une génération où ce n'était pas ça. En tous cas moi personnellement, j'ai toujours été dans cet engagement total par rapport au musée. C'est pas parce qu'on n'avait pas de rémunération d'astreinte que je n'étais pas disponible à trois-quatre heures du matin quand l'alarme se déclenche pour ouvrir à la police pour faire la ronde dans le musée. Aujourd'hui j'ai des collègues qui me disent, si je n'ai pas ma rémunération d'astreinte, je viens pas.

**Oui, mais ça c'est certainement lié aussi à ce que vous disiez sur le contexte plus général du marché du travail.**

Mais bien sûr ! Comme tout se durcit... l'employeur et l'employé durcissent leur position. Je crois vraiment à ça. Alors vous trouverez toujours la personne qui, au contraire, est complètement engagée, ne compte pas ses heures, et il y en a beaucoup encore. Mais moi je l'ai observé à travers des discussions avec des collègues, et surtout de jeunes collègues. On

leur a dit « vous êtes des professionnels », on leur a pas dit « vous êtes des passionnés ». Et ils font un métier comme un professionnel. Et c'est bien aussi. Je ne porte pas de jugement là-dessus. Je constate, et je dis que c'est pas du tout ma conception, ça n'a jamais été ma façon de travailler. J'ai toujours pensé que par exemple... je suis pour le participatif, je ne suis pas pour une hiérarchie appliquée bêtement. Vous avez des gens qui considèrent qu'ils sont à la tête d'un établissement et donc qu'ils commandent, au sens strict du terme. « Je veux ça, faites ci, etc. ». Moi je suis dans le participatif, c'est-à-dire que le personnel de surveillance, d'accueil, la régie des œuvres, ou la documentation, la bibliothèque, je suis toujours dans le participatif. Je discute, j'échange, je demande l'avis, je trouve que c'est très important. Après c'est très personnel. Et ceux qui ont une formation beaucoup plus complète aujourd'hui grâce à l'École du patrimoine, etc. n'arrivent pas toujours avec cette ouverture d'esprit, cette capacité à gérer des ressources humaines, parce que c'est une vraie science, enfin... je crois qu'il y a une partie innée dans le rapport humain, soit dans l'autorité, soit au contraire dans le participatif. Soit vous êtes avec des gens qui sont complètement perdus. Ils ont les syndicats sur le dos... Ils rencontrent quelqu'un ils ne veulent pas lui serrer la main, ou ils ne savent pas s'ils doivent lui serrer la main. Souvent par timidité d'ailleurs, plus que par orgueil ou autre chose. Et c'est terrible ça. Moi j'ai eu quelques personnes dans ma vie professionnelle ou quelques adjoints : des nullités absolues en termes de relations humaines. Je trouve ça très grave. Et on va me dire « c'est pas le métier de conservateur ». Si, si c'est le métier de conservateur ! Parce que si vous gérez mal vos ressources humaines, si vous gérez mal les personnes qui travaillent avec vous, eh bien elles vont mal accueillir le public, elles vont faire n'importe quoi dans les salles, elles vont être agressives par rapport aux enfants quand ils viennent avec leur classe, etc. Donc pour moi, c'est le métier : de savoir dialoguer avec les agents, de savoir leur expliquer quels sont les tenants et les aboutissants, quelles sont les valeurs que l'on défend, que l'on porte dans un musée, de leur faire visiter toutes les expositions que l'on fait. Comme ils sont nombreux, ça veut dire plusieurs visites à chaque début d'exposition. C'est à ce prix-là que je crois vraiment fondamentalement que l'on fait notre métier. Mais ça prend un temps fou, c'est énorme l'investissement, et tous les jours je me dis « j'ai pas fait ça, j'ai pas fait ça », parce que c'est un métier qui, si l'on veut l'assumer dans toutes ses facettes, c'est énorme. Mais moi j'aime aussi ça, je trouve que c'est la richesse du métier. J'aime échanger avec des gens très différents, expliquer ce qu'on fait, plutôt que de s'enfermer dans sa tour d'ivoire, être le grand spécialiste. Oui, ça apporte d'autres satisfactions, mais fondamentalement inadaptées à un établissement comme le nôtre. Après, il faut avoir un certain nombre de convictions, des objectifs pour son musée. Pour moi, ça a été de dire : on a mis 30 ans à faire venir Cézanne, à le faire reconnaître, à faire en sorte que l'on puisse monter en une exposition qui accueille quand même 450 000 visiteurs. C'est pas les musées régionaux, et même les musées de grandes villes beaucoup plus importantes que le nôtre qui soient capables d'arriver à cette fréquentation-là. Et... je me dis toujours que quand on a autant de responsabilités, il faut pouvoir assumer. Un exemple : quand on a monté l'exposition Picasso/Cézanne, on a accueilli plus de trois cent soixante-dix mille visiteurs. C'était en 2009. Eh bien à un moment donné, même si on a une soixantaine de personnes qui travaillent avec soi, on a, au niveau de la hiérarchie des demandes récurrentes, quand je dis récurrentes, c'était une fois, deux fois par semaine dans des réunions de préparation de

projets pour nous dire « alors, la liste d'œuvres, combien vous avez eu d'œuvres cette semaine, etc. ». Et là on se retrouve vraiment seul face à soi-même, on a personne avec qui partager cette responsabilité. C'est une véritable pression parce qu'on se dit « si j'ai pas les réponses positives aux prêts, l'exposition tombe à l'eau », et les deux cent personnes que l'on a mises en mouvement autour de ce projet, elles reposent sur une personne. Alors après, quand ça marche, les deux cent personnes veulent bien récupérer la responsabilité. Mais à un moment donné, vous êtes seul. Et là, il faut vraiment avoir beaucoup de force de caractère, je pense, de volonté, pour porter quand même un projet. Et c'est pour ça que les bêtes à concours dont je vous parlais tout à l'heure, aussi brillantes soient-elles, n'arrivent pas toujours à assumer cette pression, ces difficultés. Et souvent changent beaucoup de musées. Parce qu'elles ne donnent pas satisfaction dans un lieu, ni pour elles, ni pour l'administration, et donc bah... elles vont aller ailleurs. Et donc y'a un turn over qui se réalise, mais aussi parce qu'il y a des tas de gens qui sont inadaptés aux besoins. Ou alors ce sont des personnes inadaptées qui vont entrer dans des structures relativement importantes où vous avez déjà un staff de 4/6 conservateurs, chacun a sa spécialité et on peut se faire son petit monde, son petit univers dans lequel on se sent bien, et tant mieux pour ces personnes-là. Mais pour devenir responsable et chef d'établissement, ça demande énormément de qualités, et pas forcément celles qu'on demande à une bête à concours. C'est de la psychologie, c'est de la sensibilité, c'est de la diplomatie, c'est de la stratégie, c'est beaucoup de gestion de ressources humaines évidemment, c'est beaucoup de force de conviction aussi pour arriver à faire en sorte que le projet puisse aboutir. Et donc tout ça, ça peut pas s'apprendre fondamentalement. C'est une question de caractère, d'implication. Donc si on veut vraiment aujourd'hui être un conservateur/chef d'établissement, on revient à une problématique du métier, c'est qu'aujourd'hui dans certains musées, le conservateur est un genre de conseiller technique prestigieux, à qui l'on reconnaît un prestige intellectuel, sauf qu'en réalité il ne dirige plus rien, il ne maîtrise plus rien. J'ai vraiment la conviction que quand on parle d'un musée, son image c'est aussi bien la qualité scientifique de son travail, évidemment, c'est la base, c'est ce qu'on demande en premier, mais ce qu'on demande aussi, c'est la diffusion de ce travail. Là aussi, j'ai vu l'évolution en trente ans. Aujourd'hui, dans l'esprit de tout le monde, l'Ecole du patrimoine, c'est 50% de conservation et 50% de diffusion. Et tout ça a évolué dans les années 1980 avec l'époque Lang où des musées ont délaissé les activités de conservation, les réserves, pour mettre en évidence l'activité d'exposition temporaire. Et aujourd'hui, on est quasiment tous persuadés, sauf quelques irréductibles, qu'un musée, aussi prestigieux soit-il, s'il n'a pas une politique d'exposition temporaire régulière, est un musée qui meurt. En tous cas qui meurt à petit feu. Parce qu'il ne se renouvelle pas, parce qu'il ne renouvelle pas l'attention du public et donc qu'il va à un moment donné périlcliter. Et vous vous apercevez de ça avec les plus belles, les plus prestigieuses collections : le musée Picasso par exemple. Aujourd'hui en rénovation, il a introduit des espaces d'exposition importants. Parce que Picasso, aussi important, aussi grand, aussi attractif soit-il auprès du grand public, n'est plus tout à fait suffisant dans une vision moderne du musée. Et on reproche au musée Granet d'avoir une activité d'exposition temporaire presque surdimensionnée par rapport à ses proportions mais c'est vrai qu'aujourd'hui ce musée Granet a réussi un certain nombre de choses : 2006 l'exposition Cézanne en Provence, 2009 Picasso/Cézanne pour parler de fréquentation, a réussi je crois,

grosso modo sa rénovation, même si techniquement il y a toujours des problèmes à résoudre, et donc aujourd'hui, en 2010-2011, le musée Granet a pu obtenir la mise en dépôt pour quinze ans de la collection Planque. La collection Planque, c'est quinze Picasso. On a pu obtenir l'exposition les chefs d'œuvre de Frieder Burda, présentée pour la première fois hors d'Allemagne, et c'est à Aix que ça se passe, et pas à Paris, une exposition et une collection de cette qualité-là, c'est à Paris qu'elle devait être présentée, c'est pas à Aix. On aurait pas eu ça si on n'avait pas eu les grandes expositions, si on n'avait pas eu cette forme de reconnaissance publique, c'est forme de pratique de la visite du musée Granet qui fait que chaque été on a mille personnes jour en temps normal, c'est-à-dire en période pas de grandes expositions et de grands projets internationaux. Puisque quand on parle de Cézanne ou Picasso, c'était 2000/3000/4000/5000 personnes jour, ce qui est considérable par rapport aux dimensions du musée. Ce côté exponentiel du dynamisme d'un musée se doit d'être nourri, porté en permanence. Au risque du reproche que l'on fait au musée Granet de ne pas suffisamment prendre en compte les collections permanentes. Ce qui est faux puisqu'on est en train de bâtir de nouvelles réserves, des réserves définitives, puisque ce sont des réserves provisoires que nous avons. On est en train d'avoir une très belle politique d'acquisition et d'enrichissement de nos collections, et on a pas mal de moyens pour faire de la restauration. On ne néglige absolument pas nos collections permanentes, simplement, peut-être que ça se voit moins. Et ça se voit moins parce que c'est vrai qu'on fait beaucoup d'efforts sur les expositions temporaires. J'ai vraiment la conviction que nos chers élus, quand ils regardent le bilan du musée, ils regardent la fréquentation, ils regardent les coupures de presse, et donc on a des press book qui sont des choses absolument gigantesques, tant dans la presse écrite, que dans la radio ou la télévision. Et ça ce sont des arguments qui portent. Notre action dans le futur est conditionnée par notre activité dans ce domaine-là. Parce que tant qu'on se fera connaître et reconnaître et que l'on arrivera à une fréquentation qui ne cesse d'augmenter, puisque dans le projet scientifique et culturel qui a été établi dans les années 1980-1990, pour la réouverture du musée en 2006 après sa période de chantier, c'était à peu près cent mille visiteurs par an en période normale, pas grands projets internationaux. Eh bien on était l'année dernière à cent soixante-quinze mille visiteurs annuels. Donc on a largement dépassé ces objectifs. Et je pense que si effectivement, nous ne sommes pas dans une période de récession telle que tout s'en ressent, on peut se donner comme objectif dans les années qui viennent, d'atteindre les deux cent mille visiteurs annuels, en période normale. Ce qui sera pour un musée de région comme le nôtre, extrêmement confortable. Il y a peu de musées en France, de notre dimension, qui puisse avoir cette fréquentation-là. Et quand on dit quatre cent cinquante mille visiteurs pour une exposition internationale, il y a très peu de musées en France qui puisse avoir cette fréquentation. Et même les expositions du Grand Palais, alors je parle pas des expositions vedettes comme *Picasso et les Maîtres* ou *Monet* avec huit cent mille, neuf cent mille visiteurs. Mais indépendamment de ces grands projets il y a tout de même beaucoup d'expositions qui tournent autour de ces 350/400 000/500 000 visiteurs. Donc le musée Granet se situe pas mal du tout par rapport à ces fréquentations. Mais grâce je pense à cette activité forte des expositions temporaires, j'en suis convaincu. Alors après, il y a le musée intramuros et puis il y a le musée hors-les murs, c'est par exemple ce qu'on a fait en 2006, en 2009, qui me paraît aussi très important, c'est ce qu'on appelle une saison. Une saison, c'est le

musée qui est un cœur qui va faire battre, irriguer tout un territoire, et donc en 2006 avec Cézanne et en 2009 avec Picasso. D'abord en 2009 par exemple on avait obtenu d'ouvrir pour la première fois le château de Picasso avec la tombe de Picasso à Vauvenargues. Ça paraît, comme ça, évident. Mais je vous assure qu'au moment où ce château était fermé et qu'il a fallu convaincre la propriétaire d'ouvrir, c'était une vraie gageure. Personne n'y croyait, ou en tous cas pas grand monde. Donc le musée a mis en œuvre beaucoup de choses, a porté le projet. Par exemple, a réalisé le parcours muséographique du château, a donné du contenu à ce qu'on devait dire dans ces visites, a fait le recrutement des médiateurs qui allaient intervenir au château. Donc a porté une grande partie de ce qu'allait être l'activité de ce château, parce que le musée considérait que c'était un complément extraordinaire à l'exposition qu'il avait dans ses murs. Et que c'était pas du tout perdre son énergie que de s'engager dans ce type de travail, par exemple l'ouverture du château de Vauvenargues. Par exemple aussi, avec des associations culturelles, avec des établissements culturels autres que le musée, je pense au Festival d'Art Lyrique, je pense au Grand Théâtre de Provence, je pense au Ballet Preljocaj, des structures prestigieuses, comme des associations de quartiers, qui sont aussi importantes pour irriguer le territoire. Que le musée Granet soit un petit peu le lieu duquel partent un certain nombre de propositions, d'impulsions, pour que pendant une saison, pendant un été, on ne parle que de Picasso et de Cézanne. Et ça c'est vrai qu'on y a beaucoup travaillé, ça demande beaucoup d'énergie, ça demande beaucoup de temps, ça demande des réunions de coordination dans les six derniers mois presque hebdomadaires où l'on a les services municipaux, tous les services de la Communauté du Pays d'Aix qui se rassemblent autour d'une table, ça fait vingt-cinq/trente personnes, responsables des services les plus divers : l'informatique, le personnel, les finances, la culture, et chacun apporte son eau au moulin, on discute des projets, on dialogue avec les partenaires, la région, le département, la DRAC. C'est aussi les mécènes qui doivent aider pour porter des projets comme ça, moyennant quoi en 2009, on a fait le bilan de ce qu'on avait accueilli comme public : on était quasiment au million d'accueil. Alors je ne dis pas au million de personnes parce qu'une personne avait pu à la fois venir au musée Granet, aller à un concert, voir un Ballet Preljocaj et visiter le Château. Un million d'accueil c'est gigantesque par rapport à notre dimension. Et bien sûr on n'a pas fait ça tous seuls. Mais s'il n'y avait pas eu le musée Granet, avec l'impulsion qu'il a donnée et le dynamisme qui a été le sien, évidemment il n'y avait rien. Parce qu'il faut y croire. Qu'au début il y a très peu de personnes qui croient à un projet comme ça. Parce que c'est grand, parce que c'est vaste, parce que c'est énorme. Et parce que, un, il faut y croire, et deux, il faut dépenser beaucoup d'énergie. Et quand je parle d'investissement, c'est bien au-delà de ce qu'on peut faire professionnellement. Parce qu'en tant que conservateur dans cette période-là, vous savez l'exposition a duré quatre mois, eh bien pendant les quatre mois j'ai dû faire mille deux cent visites de l'exposition et du château en même temps. Parce que certains jours je faisais trois ou quatre visites pour des personnalités, des élus de tous bords, ministres et autres qui venaient visiter, des artistes qu'on devait recevoir comme il se doit. Mais toujours avec la presse qui diffusait l'information et qui faisait qu'exponentiellement on avait de plus en plus de monde. Et on avait, à la billetterie qui était externalisée puisqu'on n'arrive pas à tout assumer dans l'enceinte du musée actuel, des files d'attente qui faisaient toute une partie du quartier Mazarin, et tout le

pâté de maison était entouré par le public qui voulait acheter des places. Il y avait des gens qui venaient à cinq heures et demie du matin pour pouvoir à neuf heures acheter les premiers leur place pour venir à l'expo. C'est extrême, mais c'est pour dire à quel point quand le buzz est en place, c'est exponentiel. Et on serait resté cinq mois au lieu de quatre mois si on avait pu obtenir la prolongation des prêts, on aurait encore augmenté l'intérêt du public, avec le bouche à oreille, le buzz qui se fait, la communication qui évidemment vient toujours au secours de ce qui marche. Au début vous êtes seul à porter un projet, à le défendre, si jamais vous vous ratez, là on vous rate pas, vous vous faites laminier. Par contre, une fois que ça marche et que c'est lancé, alors là ils sont tous tous tous les premiers à dire « on avait su dès le départ et on était les premiers à soutenir le projet ». Ça c'est la grande réalité. Que ce soient les élus, les fonctionnaires, ils sont tous là pour dire : « bien-sûr, heureusement, qu'on était là et qu'on a porté le projet ». Et quelque part ils l'ont porté, sauf qu'ils l'ont porté ; mais avec une incertitude telle que ça peut parfois vous-même vous troubler profondément. Et vous sortez d'une réunion en vous disant « est-ce que je vais y arriver ? Est-ce que nous allons y arriver, mais est-ce que moi je ne me suis pas engagé un peu trop à la légère sur ce projet-là. Est-ce que réellement on va obtenir les cent ou cent vingt œuvres pour notre exposition. Est-ce que ce seront les grandes œuvres que l'on espère pour notre exposition. » Et une fois que l'on a bâti cette exposition, que l'on a réussi à obtenir les prêts, après il faut communiquer auprès de la presse, des médias au sens très large, auprès des élus, des personnalités, des délégations politiques. Combien de délégations j'ai reçues, de politiques, de députés, ... Mais ça aussi ça fait partie des choses importantes. Parce que ça aide le musée à avoir la reconnaissance que l'on veut lui donner. Mais ça c'est un fait que pendant deux ans, parce qu'en fait j'ai monté l'exposition en deux ans, là où on met trois, quatre peut-être même cinq ans pour monter ce type de projet, je l'ai monté en deux ans. Et en plus sans partenariats avec d'autres grands musées internationaux. Ce qui n'était pas le cas en 2006, puisque c'était *Cézanne en Provence* avec la National Gallery de Washington. Là aussi, quand vous avez un partenaire aussi prestigieux que la National Gallery, vous vous sentez épaulé et vous êtes au moins deux institutions, donc deux conservateurs et responsables à porter le projet. Quand vous êtes seul vous êtes vraiment seul quoi. Et une fois que le projet a été suffisamment lancé, là le Gemeentemuseum de La Haye et venu nous voir en nous disant « bah nous on serait très intéressés à coproduire le projet ». Mais là c'était trop tard, tut était lancé. Par contre ils ont été intéressés à reprendre environ 65% du projet avec les prêteurs qui ont accepté de prolonger les prêts. Et dans ce cas-là vous vous dites j'ai eu raison mon investissement en valait la peine. Sauf que pendant deux ans je n'ai pas pris un jour de congés et que pendant les mois d'exposition je ne me suis pas arrêté jusqu'à faire des visites sur la totalité de la période. C'est fou, quand on regarde rétrospectivement les choses, c'est pas comme ça qu'il faut vivre évidemment. Mais c'est aussi à ce prix-là que les choses... Et alors quand l'expo se termine, que c'est un succès, qu'on a dépassé les trois cent soixante-dix mille visiteurs, le président de la communauté dans une grande messe où tous les participants sont réunis « c'est formidable ce que vous avez fait, on est tellement reconnaissants ». Mais on est dans la fonction publique, donc ça ne vous a rien rapporté de plus. Cadre A, ça vous apporte rien financièrement. Juste la gloire personnelle d'avoir réussi un projet, ce qui est déjà pas mal, et puis la reconnaissance éternelle, sauf que c'est pas la reconnaissance éternelle. Et que quelques mois après

l'évènement, tout le monde a tout oublié. Et que pour le prochain projet, que vous ne pouvez pas faire tous les ans parce que c'est trop lourd à porter, mais tous les trois ans, en tous cas chez nous le rythme qu'on se donne c'est tous les trois ans pour avoir une grande exposition internationale, eh bien, j'ai toujours le sentiment presque de repartir à zéro. Pour reconvaincre, pour réexpliquer, pour redire. Et ça aussi c'est épuisant mentalement. On pourrait se dire, on a acquis des choses, on a démontré un certain nombre de choses, et qu'on se repose dessus un peu quand même, qu'on s'appuie dessus. Pas du tout. Chaque fois il faut repartir quasiment à zéro. Alors heureusement on s'aperçoit, et là depuis 2006, 2009, on va voir en 2013 c'est la capitale européenne de la culture, on s'aperçoit que notre expérience, notre vécu, aide, mais vraiment considérablement, à ne plus se poser un certain nombre de questions. On a un certain nombre de pratiques, de réflexes qui font que maintenant on sait que par exemple, tout ce qui est billetterie doit être externalisé, tout ce qui est vestiaire, accueil du public, se fait à l'extérieur du musée actuel. Ce qui veut dire que, par exemple à Saint-Jean de Malte, on installe des préfabriqués pour pouvoir justement installer le vestiaire et l'accueil du Musée. Parce qu'on sait que le public répond positivement à ces dispositifs et à ces propositions. Donc on a plus, heureusement d'ailleurs, à se poser de questions métaphysiques pour savoir si on a raison de mettre tel préfabriqué ou telles dimensions de préfabriqué, ou tel panneau de communication, parce qu'on sait que ça a marché. Ça devient presque un automatisme. On sait aussi que par exemple dans ces grandes expositions, il nous faut à peu près trois cent personnes, sur les quatre mois, supplémentaires. Donc on le sait, et on le programme et surtout on le budgétise à l'avance, sachant que, à l'expérience, c'est ce dont on a eu besoin. Et que de toutes façons, le musée Granet étant ce qu'il est et qu'on pourra jamais pousser ses murs au-delà de ce qu'ils sont aujourd'hui, au maximum, en quatre mois d'exposition, on peut accueillir cinq cent mille visiteurs maximum. Et encore avec une ouverture maximum, c'est-à-dire sept jours sur sept, et avec des nocturnes, et surtout avec une fréquentation qui devra être dès le début optimale pour lisser au mieux cette fréquentation. Le problème c'est qu'on sait que Juillet/Août sont beaucoup plus fréquentés, que Juin, et septembre le sont quand même moins. Donc si vous faites ce constat là, vous vous dites il faut faire beaucoup de communication au début et avant même le début de l'exposition pour prévenir le public qu'il peut réserver ses places, et que s'il réserve ses places, il pourra visiter dans de meilleures conditions, etc. Donc ça c'est de la communication, pour arriver justement à lisser cette dite fréquentation. Parce que sinon vous créez aussi beaucoup de frustration avec des gens qui soit ne peuvent pas acheter leur billet parce qu'il n'y a plus de place, soit ils arrivent dans les salles et quand vous avez quatre mille ou cinq mille personnes jour, c'est pire qu'au Grand Palais, ou en tous cas c'est comme au Grand Palais pendant les grandes expositions, vous avez quarante ou cinquante personnes devant chaque tableau. Et ça évidemment, la qualité de la visite s'en ressent terriblement. Alors les gens du coup considèrent qu'ils ont participé d'un évènement parce que s'il y avait tant de gens c'est que c'était vraiment bien, c'est vrai aussi. Mais en termes de confort et de qualité de visite... ils le perdent.

Donc voilà, ce que je voulais dire c'est que je faisais partie de cette dimension-là, cézannienne. On avait mis quand même presque trente ans ou presque pour faire en sorte que Cézanne soit

présent dans sa ville. D'abord par des expositions, donc j'ai parlé de 90, après l'incendie de la Montagne Sainte Victoire avec cette grande exposition sur la Sainte Victoire, et là on avait accueilli cent soixante-quinze mille visiteurs. Et on était monstrueusement heureux d'avoir cent soixante-quinze mille visiteurs. C'était le Pérou pour le musée Granet. On pensait que jamais on pourrait faire mieux. Ensuite on a eu quelques expositions intermédiaires, mais surtout en 2006 cette grande exposition avec la National Gallery : *Cézanne en Provence*. Alors on cumulait deux choses : l'engouement pour Cézanne au niveau international, et notamment au niveau des Japonais et des Américains, c'est incroyable l'influence et l'importance de Cézanne. Et on cumulait aussi la Provence : la Provence c'est le rêve, c'est le mythe de la Provence, etc. Donc c'était idéal de ce point de vue-là. Bon, c'est vrai aussi que cumuler Picasso Cézanne c'était pas mal aussi en termes d'appel par rapport au public et que donc on a réussi à attirer un ??? sur le musée. Mais par rapport à Cézanne donc, on a mis du temps à faire venir Cézanne dans sa ville natale, ou à le faire reconnaître comme tel. Et une fois que Cézanne a été bien en place, c'était de se dire Cézanne est le père de l'art moderne. Par exemple, Picasso vient au château de Vauvenargues parce qu'il y a Cézanne. Et que donc il est important pour ce musée aussi d'avoir une dimension après Cézanne. Pour démontrer justement ce qu'a donné cette paternité cézannienne et qui s'appelle la modernité. Par rapport à ça, le musée Granet était pratiquement sans aucune œuvre de cet art moderne. Le constat a été de dire bah aujourd'hui, vu le prix de l'art moderne, vu le prix d'un Picasso, d'un Matisse, d'un Braque, etc. pas la peine, on s'arrête là et on cherchera autre chose. Et puis par exemple en 2000, au moment où le musée faisait sa rénovation, il y a eu, grâce à Françoise Cachin qui était Directrice des Musées de France à l'époque, la possibilité de recevoir la mise en dépôt de la collection Meyer (Giacometti, Balthus, un Picasso, Morandi, un Mondrian, un Fernand Léger, deux Nicolas de Staël). Donc une collection de soixante et onze œuvres, je dirais même chefs d'œuvres pour certaines pièces, de l'art moderne. C'était un premier pas, c'était une belle façon déjà d'enrichir notre musée. Dans un lieu permanent. Puisque quand je parle de dépôt là, c'est un dépôt à très long terme. Surtout que c'est le collectionneur qui a souhaité, par l'entremise de Françoise Cachin, que cette partie de sa collection soit déposée ici au musée Granet. Donc ce n'est pas un geste de l'Etat, c'est le collectionneur qui a demandé à ce que cette partie de sa collection soit ici. Et puis très très récemment, en 2010, 2011, la mise en dépôt pour quinze ans de la collection Planque. Donc la collection Planque, c'est quinze Picasso de 1917 jusqu'à 1972, trois Nicolas de Staël, une très belle série d'œuvres de Bissière, un très bel ensemble sur Dubuffet, donc quelque chose d'encore plus représentatif de cet art moderne et contemporain pour ce Musée Granet. Ce qui fait que quand on a eu cette mise en dépôt de la collection Planque pour quinze ans, on s'est dit le musée Granet n'est pas assez grand. Et on était donc avec une rénovation qui s'était achevée en 2006, et en 2010, 2011 on est reparti sur un agrandissement du musée. Et quand je vous disais que c'était exponentiel, qu'il fallait que la reconnaissance du musée soit grande pour qu'effectivement on en ressente les effets de façon évidente, c'est que la Communauté du Pays d'Aix a accepté d'investir encore cinq millions d'euros sur la rénovation de la Chapelle des Pénitents qui sera inaugurée en 2013 pour la capitale européenne de la culture et qui va accueillir la collection 20<sup>e</sup> du Musée Granet.

Je pense que vous percevez ce qu'est un musée de Région quand on a envie qu'il bouge et quand on a envie qu'il se développe dans le bon sens. Alors aujourd'hui par exemple, j'ai beaucoup de chance, on a trois personnes qui travaillent à la communication du musée. Alors la communication aujourd'hui, c'est essentielissime. Je veux dire par là que un site, d'abord il faut le faire, le payer le financer dans sa réalisation, et puis après il faut le nourrir au quotidien, puisqu'on a des conférences, des concerts, des manifestations diverses et variées. Ça aussi, l'ouverture du Musée sur d'autres expressions artistiques, sur d'autres événements culturels, c'est une réalité. Et là par exemple, on va avoir une série de trois concerts de piano avec le Festival de piano de la Roque d'Anthéron, qui vont se passer au Musée en soirée. Et le concept c'est : vous venez une heure et demie à l'avance, vous visitez l'exposition temporaire du moment, et ensuite vous avez un concert qui est en collaboration étroite en termes de contenu avec les œuvres que vous avez vues dans l'exposition. Donc non seulement c'est la collaboration de deux institutions culturelles importantes de région mais c'est en plus une mise en cohérence de leur activité. La même chose avec le Festival d'Art Lyrique, avec le Grand Théâtre de Provence.

Aujourd'hui on a cinq médiateurs à temps complet. Là aussi, ça a été un long cheminement. La plupart de ces personnels, on les a recrutés en 2006, pour l'exposition Cézanne, et ils travaillaient soixante heures par mois, ce qui était bien, mais pas suffisant évidemment pour nos besoins. Ensuite ils ont été recrutés à 80%. Et on vient, en 2012, d'obtenir qu'ils soient à 100%. Donc il a fallu six ans pour obtenir qu'ils passent de soixante heures par mois à 100%. Mais cinq médiateurs, pour un musée comme le nôtre, c'est vraiment très très peu. Et là aussi on a une force de frappe qui est très importante. Et j'ai voulu qu'ils aient chacun des délégations. C'est-à-dire l'un qui s'occupe plus particulièrement du handicap, l'autre du social, l'autre du public étudiant, deux autres des grands événements, et notamment de 2013 année capitale européenne de la culture : qui réfléchissent sur des supports pédagogiques, qui réalisent, des dépliants, plaquettes divers et variés pour les enseignants. Là aussi, la collaboration avec l'Education nationale, on passe presque des journées entières pour dialoguer avec les enseignants, les responsables du Rectorat. Et quand je vous parlais de chef d'orchestre ou de tour de contrôle, c'est un peu ça : il faut être partout et donner des orientations, expliquer des choses, convaincre pour obtenir des choses, et toute la journée passe à ça.

**Est-ce que vous pensez qu'aujourd'hui il y a un vrai mouvement d'internationalisation, et est-ce que ça influe sur le métier de conservateur ?**

Moi je pense que ça fait assez longtemps que la dimension internationale existe. Aujourd'hui le musée Granet prête énormément : on tourne facile autour de cent œuvres prêtées annuellement. Et c'est beaucoup cent œuvres, parce que si on y réfléchit, c'est cent dossiers, sur ces cent demandes, on a 50% qui sont pour l'étranger. Et à ce moment-là, y'a une sortie du territoire, y'a tout un travail administratif qui est très long. Donc c'est vrai qu'on a obtenu le recrutement il y a maintenant un an et demi d'un régisseur des œuvres, mais qui est évidemment un poste absolument indispensable et essentiel. Donc de ce point de vue-là, en matière de prêt, on est en plein dans l'internationalisation.

Quand on a de grands projets internationaux, ça veut dire deux choses : ça veut dire qu'on emprunte nous au niveau international, et donc là pour le coup on est complètement dans cette dimension, et quand on dit exposition internationale, ça veut dire aussi qu'on vise aussi à toucher le public international. Et donc, c'est de la communication au niveau international, c'est un travail que l'on doit faire avec l'Office Régionale du Tourisme, l'Office départementale du Tourisme, l'Office du Tourisme d'Aix en Provence, et travailler le plus possible pour diffuser cette information et faire cette communication. Et dialoguer avec des gens du tourisme, ce n'est pas facile quand on est dans la dimension plus scientifique et culturelle, on ne partage pas... on n'a pas les mêmes valeurs, on n'a pas les mêmes objectifs toujours, on n'a pas les mêmes vocabulaires parfois même. Ça demande là aussi beaucoup de temps, beaucoup de rencontres pour arriver à dialoguer, échanger. Par exemple aujourd'hui le musée Granet se dote d'une véritable billetterie, ça paraît très prosaïque, mais c'est évidemment très important. Donc une billetterie qui permet, soit des réservations par téléphone soit des réservations par internet. On a pris les plus grands prestataires comme ticketnet ou la Fnac comme partenaires, mais quand on prend des gens comme ça, ça veut dire qu'on fait un marché, qu'il n'y a pas de monopole, donc il faut qu'effectivement le marché soit monté de telle sorte que les grands partenaires comme ticketnet et la Fnac puissent être nos interlocuteurs privilégiés et nos prestataires. Et faire un marché, je peux vous assurer, ça nous incombe, et c'est très compliqué quand on n'est pas juriste, quand on n'a pas une formation particulière. Ça veut dire qu'il y a des allers retours très nombreux avec le service des marchés, ça revient, on refait une mouture, et on n'en finit pas. Pourtant c'est essentiel pour que dans les délais, c'est à dire plus de six mois en amont, voire même un an quand ce sont des marchés européens, et bien il faut que le travail du musée soit très en amont, et quand c'est international, par exemple, ça s'est présenté pour Burda qui est une collection allemande euh... Les factures que l'on reçoit, elles sont en anglais. Et bien le service des marchés ne traite pas les factures en langue étrangère. Donc la dimension internationale au musée, on a beau l'avoir d'une certaine façon, et puis on ne peut pas faire autrement, on est captifs de cette dimension là, mais par contre les services avec lesquels nous travaillons directement, puisque nous sommes un établissement de la Communauté du Pays d'Aix, ces services eux ne sont évidemment pas adaptés à cette dimension internationale. Ou si on veut les adapter ça demande encore une fois beaucoup d'efforts, beaucoup d'explicitation, beaucoup de pédagogie. Donc pour répondre encore une fois à votre question sur l'international : oui, évidemment, le musée Granet est aujourd'hui un musée qui est obligé, dans le bon sens du terme, à prêter à l'international, c'est une évidence. Dans ses prêts, dans ses demandes de prêts, dans ses grands projets, dans ses expositions, dans sa communication, etc.

**Et vous, dans l'exercice de votre métier, avez-vous l'impression que vous devez vous doter de compétences particulières.**

Très nettement, si je devais refaire quelque chose, évidemment, je serais beaucoup plus attentif à mon anglais. Je fais partie de cette génération où les langues étrangères de manière générale, parce que le français était beaucoup plus parlé, dans les années 1980, 1990, un russe parlait le français, les conservateurs américains de cette génération-là parlaient français. Le côté langue n'était pas vraiment un problème. Aujourd'hui, y'a pratiquement plus que

l'anglais, alors évidemment, c'est devenu absolument incontournable. Et c'est vrai que j'aurais peut-être dû faire beaucoup plus d'efforts pour arriver à être plus efficace dans ce domaine-là. Maintenant, j'arrive quand même à traiter tout mon courrier. Là où j'ai des difficultés, c'est quand je monte une expo, où je dois déjà faire pas mal de recherches en français pour pouvoir dire quelque chose les expos. Quand en plus il faut que je m'adapte à l'anglais, alors là c'est compliqué, je le reconnais. Mon anglais est insuffisant pour cette dimension internationale.

### **Du coup vous vous entourez de personnes qui parlent anglais ?**

Bah voilà, voilà. J'ai deux médiateurs qui font une très bonne médiation en anglais. J'ai un conservateur adjoint qui parle anglais couramment, bon voilà, ce n'est pas un blocage. Et puis c'est vrai aussi que si j'étais resté à Tapisserie Vendôme j'aurais eu beaucoup moins besoin de l'anglais, y'avait beaucoup moins cette dimension internationale du musée qui était beaucoup moins présente. Donc, je ne pense pas que ce soit une vraie pénalisation. Y'a des moments je me dis « ce serait tellement mieux si je parlais anglais, ce serait tellement plus facile », bon voilà, mais en même temps, ça ne nous empêche pas au musée de faire des choses.

Donc dimension internationale oui. Et puis là par exemple, le projet de 2013 qui est Le grand atelier du Midi 1880-1960, pratiquement un siècle de peinture, la naissance et le développement de la modernité. C'est un choix qui a été fait avec Marseille Provence 2013 pour trouver un thème fédérateur, un sujet grand public aussi parce qu'il fallait, pour la capitale européenne de la culture que l'on ait un consensus autour de ce projet ? Et la particularité de ce projet, c'est qu'on le fait en diptyque avec Marseille. C'est rarissime dans notre région de voir travailler les musées ensemble. Dans le Nord de la France par exemple, c'est beaucoup plus commun. Y'a longtemps que les musées du Nord on fait des projets communs d'exposition. Collaboration. Je ne sais pas si c'est le sud, l'individualisme de la Méditerranée, mais en tous cas c'était moins évident. Donc là en tous cas on monte en diptyque ce projet au Musée Longchamps et au musée Granet. Avec à peu près cent dix œuvres dans chaque lieu. Donc ça fait deux cent vingt œuvres en totalité, et je dirais chefs d'œuvre pour ??? Et il est évident que c'est au niveau international que se situe un tel projet. Et que donc toutes les œuvres, en tous cas 60% des œuvres viennent de l'étranger. Donc là, de fait, c'est le caractère international. Alors, quelque chose que je n'ai pas dit c'est que dans ce projet par exemple de capitale européenne de la culture, c'est une coproduction à quatre. C'est difficile une coproduction à quatre parce que ça demande beaucoup de rencontres, beaucoup de discussions, d'échanges. Les quatre partenaires c'est : Marseille Provence 2013, la Ville de Marseille pour les musée de Marseille qui sont des musées municipaux, c'est la Communauté du Pays d'Aix pour le musée Granet, et c'est surtout la Réunion des Musées Nationaux, qui est pour nous un partenaire très régulier. En 2010, nous avons signé, à la suite de 2009, une convention triennale avec le RMN, sur le fait que le musée était un musée associé avec la RMN. Ça veut dire que, comme son nom l'indique, RMN, c'était les musées nationaux. Par obligation économique, vu qu'un certain nombre d'établissements parisiens, on pense au Louvre, on pense à Orsay, ont trouvé leur autonomie en tant qu'établissements publics, la RMN, qui n'est pas forcément toujours partenaire de ces grands musées, a eu besoin de se diversifier. Et dans cette recherche de diversification, les musées de région

étaient une possibilité, en tous cas ceux qui avaient justement ces velléités au niveau international. Donc c'est vrai que pour nous, en 2006, en 2009, pour certains projets en termes de communication notamment, et en 2013, a fortiori, la RMN est un partenaire de choix dans ce développement à l'international. Parce qu'ils ont leur réseau, leur personnel, leurs spécialistes, pour obtenir à la fois les prêts, mais aussi pour financer, parce que c'est vrai que la RMN a son réseau de mécènes et que pour nous c'est quand même plus facile de traiter avec un partenaire qui a déjà une structure dans ce domaine-là. Même si après ils nous font payer, parfois assez cher, la prestation. Mais bon, ça fait partie du jeu. La RMN nous aide aussi d'un point de vue éditorial, et puis ils ont une belle machinerie aussi en termes de communication qu'on utilise aussi dans notre intérêt, car quand ils traitent sur le marché de la communication avec une grosse boîte de communication, ils obtiennent des prix que jamais on obtiendra, quand ils ont des relations suivies avec tel organe de presse que ce soit la presse écrite ou la télévision, évidemment, ils ont des pratiques et des habitudes que nous n'avons pas, même si on essaie de les avoir petit à petit, mais par la fréquence des choses, on a pas le même niveau. Donc ils nous aident dans beaucoup de domaines. La prestation de la RMN qui a toujours été en 2006, 2009, 2013, une coproduction, c'est-à-dire qu'on n'est pas avec un prestataire de services qu'on va payer mais avec un coproducteur qui est l'égal participant avec ce que le musée porte. Ça a bien fonctionné donc on continue à fonctionner sur ces bases-là. Mais c'est vrai que pour la dimension internationale, c'est un partenaire, idéal ce n'est pas le mot, mais en tous cas incontournable, très grand facilitateur, mais un facilitateur qui coûte cher, ce n'est pas du philanthropisme. Si on n'avait pas cette dimension internationale, ça voudrait dire qu'on n'en est pas à notre niveau, en tous cas au niveau qu'on recherche.

**Y'a une critique qui revient souvent c'est que l'organisation d'expositions au niveau international donne la priorité au spectaculaire sur le travail scientifique. Pour vous c'est vrai ?**

Alors, c'est toujours pareil, pour qui travaille-t-on ? On parlait de la diffusion qui aujourd'hui est aussi importante que la conservation. A partir du moment où l'on considère que les expositions temporaires font évidemment partie de ce qu'on appelle la diffusion on doit impérativement les faire en direction des publics. Et la vraie problématique que l'on a aujourd'hui, par exemple pour un catalogue, c'est de faire à la fois un catalogue avec une rigueur scientifique, avec toute l'originalité que peut apporter la recherche dans ces domaines, et en même temps d'être grand public. Alors ce qui est assez frappant, c'est que quand on regarde la logique scientifique, on peut faire un catalogue entre cinq cent et mille pages. En réalité, on ne le fait jamais. La réalité aujourd'hui, c'est que, à côté de cette nécessité scientifique, il y a la réalité économique. Et que aujourd'hui la réalité économique c'est de dire : un catalogue, si l'on veut qu'il se vende, c'est autour de trente à quarante euros. Et quand on réfléchit comme ça, les puristes peuvent dire « vous abordez le problème à l'envers. Nous, ce qui nous importe c'est de dire des choses, et s'il faut cinq cent ou mille pages pour le dire, en ben on prend cinq cent ou mille pages ». C'est un point de vue, je le respecte, mais pour moi c'est complètement irréaliste et inapplicable. Parce que ça veut dire que l'économie d'un projet, c'est une globalité qu'il faut prendre en compte. Pour moi, la dimension scientifique d'un projet, c'est la base et le fondement, sans ça on n'existe pas vraiment. Mais

que par contre à cause de ça on lésine sur la communication, on lésine sur d'autres postes, je trouve ça suicidaire. Et plus le projet est important, plus il est cher, plus il faut trouver les bons équilibres. Et notamment entre la dimension scientifique et l'aspect grand public, très large diffusion, etc. Donc le catalogue, puisque c'est un bon exemple par rapport à la problématique que vous évoquez, doit être à la fois rigoureux, précis et scientifique, mais il doit être adapté à tout type de personnes. Si ça s'adresse à deux cent personnes à ce moment-là on va sur internet. Par contre le grand public, il aime toujours les catalogues, sauf qu'on s'aperçoit, que comme ils sont trop chers maintenant il ne les achète plus. C'est pour ça que l'album marche très bien et de mieux en mieux aujourd'hui, c'est-à-dire que l'album remplace petit à petit le catalogue, c'est-à-dire beaucoup d'images et peu de texte. C'est un signe de temps, mais c'est surtout économiquement. Il faut équilibrer dans l'économie du projet la répartition de chaque poste. Et si on a fait une belle exposition, aussi belle soit elle, si on ne communique pas, personne ne saura qu'elle est belle et personne ne viendra.

Ce n'est pas viable économiquement, mais c'est un parti pris de dire « moi je m'en fiche, tant que c'est scientifique et beau, le reste m'indiffère ». C'est un point de vue à court terme, parce qu'avec des points de vue comme ça, la personne qui dit ça elle ne restera pas très longtemps sur son poste. Parce que les élus, parce que les responsables, parce que ceux qui gouvernent et qui ne sont pas sensibles à la qualité de la recherche scientifique diront « moi j'ai des tas de personnes qui ne lisent pas ou qui ont lu mais qui n'ont rien compris, et vous comprenez c'est pas possible ». Parce que ces gens-là sont nos électeurs. C'est eux qui nous donnent les moyens de faire les choses ou pas. On leur doit un retour. Alors donc, le côté scientifique oui, mais pas que. Pour moi, quand on travaille sur un budget d'exposition, on travaille sur un équilibre le plus harmonieux possible entre une bonne diffusion de l'évènement, c'est-à-dire une bonne communication, et puis, quelques supports, qui sont par exemple le catalogue la muséographie, la mise en lumière des œuvres que l'on présente, les textes de salle, travail de communication qui s'adresse à la fois au grand public et au connaisseur. C'est la difficulté d'arriver à faire un discours qui soit compatible, qui apporte quelque chose à celui qui connaît et qui apporte beaucoup à celui qui ne connaît pas. A moins de faire une exposition tous les ans. Là aussi, le renouvellement des expositions, des publics, par exemple l'expo Burda que on a 60 % de fréquentation du territoire, c'est énorme. Ça veut dire qu'on a un réservoir, un potentiel de public qui est très important, c'est rassurant pour nous. Mais ça veut dire aussi que si on ne renouvelle pas l'intérêt de ce public de proximité, susceptible de revenir, et bien il ne reviendra pas. Donc je crois que la dimension scientifique reste le fondement même de notre démarche, mais c'est plus suffisant. Aujourd'hui, pour assumer pleinement nos responsabilités d'établissement muséal, il faut que l'on puisse partager, diffuser ce travail scientifique. Ce partage il passe par le catalogue, pour combien de temps encore, je ne sais pas. Après c'est un équilibre à trouver sur plusieurs années. Des catalogues ne sont valables qu'un coup, d'autres peuvent servir plusieurs années. Toute l'économie ne doit pas être vue sur un seul projet, mais être lissée sur quatre/cinq ans. Ce catalogue a bien marché, celui-là a moins bien marché, mais grosso modo, ça s'équilibre. C'est ce que la RMN fait depuis toujours. Elle sait très bien qu'il y a des expositions qui sont porteuses, et d'autres qui ne le sont pas. Elle essaie d'équilibrer ses expositions en fonction de

ça. Qui dit catalogue dit boutique. Or, la réalité d'une boutique dans un musée, c'est un seuil de fréquentation. Donc pour qu'une boutique marche, il faut dépasser les cent mille visiteurs. Moyennant quoi, on a une boutique qui s'auto-équilibre à termes entre les périodes creuses, période où l'on a trois expositions normales par an et où la boutique peut « perdre de l'argent » et puis les grandes expositions internationales où là elle gagne de l'argent. C'est dans cet équilibre là que se trouve la réalité de cette boutique. Alors, ça doit se travailler dans la durée. C'est pour ça que notre prestataire aujourd'hui pour la boutique ce n'est pas un prestataire extérieur privé, c'est l'Office de Tourisme, qui a cette autonomie d'établissement qui lui permet de recruter, de gérer ses stocks, par comme dans l'administration quoi. Aucun produit n'est mis en vente sans que ça passe par la conservation, la direction du musée. A partir de là, ça trouve son équilibre budgétaire sur des années où il y a du bénéfice et des années où il y a du déficit. Sachant qu'ils ne sont pas dans une démarche purement et durement commerciale où ils ne sont là que pour faire de l'argent. Ce n'est pas l'objectif premier de l'Office de Tourisme. Alors que si vous prenez un privé ou un particulier, ce sera l'objectif. Et rapidement. Et chaque année. Donc, le côté scientifique, le musée l'assume aujourd'hui pleinement, que ce soit sur ses expositions permanentes ou ses expositions temporaires. On a fait une exposition Alechinsky, sur sa présence dans le midi. Cette exposition a fait l'objet d'un catalogue avec Gallimard. On a une problématique...

En 2011, on a fait une exposition qui s'appelait Electronic Shadow, avec deux artistes qui travaillent sur le numérique. Et c'est la première fois que dans un musée de Beaux-arts comme le nôtre, on donnait autant de place à l'art numérique. Et là aussi, j'aime bien le côté un peu pionnier de notre institution. J'aime bien que, contrairement à ce qu'a connu Cézanne, c'est-à-dire un refus total, le musée Granet se doit d'avoir une ouverture justement à des propositions pionnières. On nous l'a reproché d'ailleurs en disant « c'est pas la place dans un musée de beaux-arts ». Cette dimension pionnière pour moi est importante. Comme Cézanne a été pionnier dans son temps.

Par exemple on a exposé aussi Philippe Favier.

Pour la collection Burda, il y a aussi pas mal d'artistes contemporains : Richter, Pollock...

Pour moi, c'est important que l'art d'aujourd'hui soit présent dans ce musée. Ce que je cherche c'est un équilibre entre la présentation des collections permanentes par thème, par période, par artiste (2008 : rétrospective Granet). Ce que je veux c'est dans l'avenir avoir sur les trois expositions annuelles, ce rythme-là : une exposition consacrée aux collections du musée/patrimoniale, une grande exposition d'été qui soit très grand public au sens large du terme, et puis une troisième exposition art moderne/art contemporain. Je trouve que c'est pour le Musée Granet un très bel équilibre que l'on peut proposer au public.

Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question sur le scientifique, mais c'est un gros sujet, c'est un gros problème, pour peu qu'on veuille le poser comme un problème. Pour moi, c'est pas un problème parce que je pense que c'est comme ça qu'il faut le résoudre dans un musée comme le nôtre. J'imagine à peine si un conservateur chef d'établissement s'était arqué bouté sur ses collections permanentes, où nous en serions aujourd'hui au Musée Granet. Et c'est ce que je

vous disais tout à l'heure par rapport au Musée Picasso. Aussi prestigieuse soit leur collection, ces institutions vont faire des expositions temporaires, et pas seulement avec Picasso. Donc les musées monographiques doivent s'adapter de cette curiosité, on peut dire volubilité aussi, de répondre aux attentes, et pas simplement de dispenser le savoir du haut de sa tout d'ivoire. De ne jamais servir de la soupe. De ne jamais considérer qu'on veut faire de l'argent avant de faire de la culture. Je dis ça parce qu'on va avoir d'ici 2014/2015 l'installation de Culturespaces, qui s'occupe de Jacquemart André, des carrières de lumière, de la Villa de Rothschild. Quand ils gèrent un musée, comme Jacquemart André, au quotidien, avec un conservateur, qu'ils montent des expositions, qu'ils montrent des œuvres que le Musée Jacquemart André tient en tant que Musée. Là ils ont acheté l'hôtel de Caumont qui est en fait un hôtel particulier qui abritait jusqu'à présent le conservatoire de musique, on construit un nouveau conservatoire du musique près du Grand Théâtre de Provence et donc ce lieu a été racheté dix millions d'euros par Culturespaces et ils envisagent environ cinq millions d'euros pour la rénovation. Donc ça va faire à peu près quinze millions. Et bah il faut rentabiliser quinze millions d'investissement. Et pour rentabiliser, ils ont prévu au moins deux cent mille visiteurs par an. Je leur souhaite, mais je pense qu'ils n'y arriveront pas. Nous, avec la réputation qui est la nôtre, avec la superficie du Musée qui fait 3 fois l'hôtel de Caumont, on arrive à cent soixante-quinze mille visiteurs en temps normal. Je ne parle pas des grandes expositions internationales. S'ils veulent faire de grandes expositions internationales, il leur faut la capacité d'accueillir en l'espace de trois, quatre mois deux cent à quatre cent visiteurs. Et là, à moins d'être ouvert jour et nuit, je ne sais pas comment ils vont faire pour accueillir dans 600m<sup>2</sup> autant de personnes. Parce que c'est assez réduit. Et c'est d'autant plus réduit que c'est dans un hôtel particulier classé, comment vont-ils faire passer des gaines de ventilation, de climatisation ? Ça tient du miracle. Je ne vois pas comment ils peuvent climatiser un espace sans faire du soufflage, de la récupération d'air, etc.

Et s'ils ne gèrent pas ça bien, comment vont-ils faire pour accueillir les milliers de personnes dont ils ont besoin pour rentabiliser le projet de quinze millions. Moyennant quoi ça veut quand même dire qu'on va avoir une concurrence forte en matière d'exposition, parce que s'ils veulent vraiment attirer beaucoup de monde, il va falloir qu'il fassent des expositions grand public. Et eux, c'est bien clair, feront d'abord de l'argent et après de la culture. C'est évident. Donc nous ce qu'il faut dans nos établissements c'est faire de la culture. Et si parfois la culture équilibre son budget et fait du bénéfice, c'est très bien, mais c'est pas l'objectif premier. Plus c'est des gros projets, plus on investit, et plus ça rapporte. Ça c'est une réalité. Si vous faites une petite exposition dans un rapport qualité prix déséquilibré... C'est-à-dire si vous faites très bien les choses, que vous dépensez beaucoup mais que vous savez que les gens ne vont pas venir, c'est un vrai problème. Parce que vous êtes en déficit assuré. Ce qui veut dire que vous êtes obligé ensuite de faire une exposition qui soit plus équilibrée. Ou plus équilibrante pour l'ensemble de l'année ou des deux prochaines années. Et si vous vous ratez, les autres ne vous rateront pas. Donc ça veut dire que les autres années vous n'aurez plus les moyens de faire. Pour qu'un musée vive, il faut au moins trois expositions par an, et il doit se maintenir à un rythme comme ça pour renouveler son public, sinon le public de proximité ne revient pas.

Voilà, bah écoutez, merci beaucoup. C'est un métier fabuleux mais il ne fut pas compter son temps.

## SOURCES

---

### SOURCES ECRITES

- ◆ BENAMOU Françoise et MOUREAU Nathalie, Les « nouveaux conservateurs ». Enquête auprès des conservateurs formés par l'institut national du patrimoine (promotions 1991 à 2003), 2006
- ◆ BEAUD Michel, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, La Découverte, Paris, 2006
- ◆ BENSE FERREIRA ALVES Celia et POULARD Frédéric, « Le travail dans les institutions culturelles », *Sociétés contemporaines*, 2007/2 n° 66, p. 5-16. DOI : 10.3917/soco.066.0005
- ◆ CACHIN Françoise et POMIAN Krzysztof, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. Entretien », *Le Débat*, 2007/3 n° 145, p. 182-192. DOI : 10.3917/deba.145.0182
- ◆ CACHIN Françoise, CLAIR Jean et RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 13 décembre 2006
- ◆ CARNONI Isabelle, SAUZEDDE Aurélie, BAILLOT Loana, LACLERGERIE Barbara, AGOSTA Adélaïde, « Modes de gestion des différentes structures publiques à vocation culturelle », IMPGT, 2006-2007
- ◆ CHAMPY Florent (2009), *La Sociologie des professions*, Paris, PUF, 2009
- ◆ CLAIR Jean, *Malaise dans les musées*, Flammarion, 2007
- ◆ DE SINGLY, *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Armand Colin, coll. 128
- ◆ DES CARS Laurence, « Le Louvre-Abou Dabi, une réponse française à la mondialisation ? » Un aperçu, *Les cahiers Irice*, 2009/1 n°3, p. 59-61
- ◆ GUERRIN Michel, « Les conservateurs dénoncent la mutation des musées », *Le Monde*, 5 février 2011
- ◆ HASKELL Francis, *De l'art et du goût jadis et naguère*, Gallimard, 1987
- ◆ HENAUT Léonie, « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels. La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie*, 2011/1 Vol. 52, p. 71-101
- ◆ ICOM 1986 : ICOM., « Le conservateur-restaurateur : une définition de la profession » (Copenhague 1984). *Nouvelles de l'ICOM*, 39, (1), 1986, pp. 5-6
- ◆ ICTOP/Ruge A. (dir.), « Référentiel européen des professions muséales », ICTOP, 2008.
- ◆ MOULIN Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, 1992

- ◆ MOULIN Raymonde, *Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies*, Flammarion, Paris, 2009
- ◆ OCTOBRE Sylvie, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », *Revue française de sociologie*, 40, 2, 1999, pp. 357-383.
- ◆ POULARD Frédéric, « Diriger les musées et administrer la culture », *Sociétés contemporaines*, 2007/2 n° 66, p. 61-78. DOI : 10.3917/soco.066.0061
- ◆ POULARD Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, Paris, La documentation française, 2010
- ◆ ROUSSET Marion, « Abou Dhabi s'offre un invité de marque », <http://www.regards.fr/culture/abou-dhabi-s-offre-un-invite-de,26101er> février 2007
- ◆ TOBELEM Jean-Michel, « Musées locaux et impératifs gestionnaires », *Culture et Musées*, N°2, 2003, p. 79-99
- ◆ TOBELEM Jean-Michel, « Quelques questions relatives à la gestion des musées », *La Lettre de l'OCIM*, n° 36, novembre-décembre 1994
- ◆ TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées. Les institutions au défi de la gestion*, Armand Colin, 2010

## SITES INTERNET

- ◆ Site du Musée d'Orsay, <http://www.musee-orsay.fr>
- ◆ Site d'ICOM : <http://icom.museum/L/2/>
- ◆ Site d'ICOM France : <http://www.icom-france.com/>
- ◆ Site de l'AGCCPF : <http://www.agccpf.com/>
- ◆ Site de l'Agence France-Muséums : <http://www.agencefrancemuseums.fr/>
- ◆ Site du Ministère de la Culture et de la Communication : <http://www.culturecommunication.gouv.fr/>
- ◆ Site de l'Institut national du patrimoine : <http://www.inp.fr/>

## SOURCES ORALES

- ◆ Entretien téléphonique LEFEVRE Vincent, 25-6-2012, 44 minutes

- ◆ Entretien téléphonique DES CARS Laurence, 2-7-2012, 35 minutes
- ◆ Entretien ELY Bruno, 2-8-2012, 102 minutes

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	2
SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION.....	4
CHAPITRE I .....	11
LES TRANSFORMATIONS DU METIER DE CONSERVATEUR : TENSION ENTRE CONCENTRATION SUR LA RECHERCHE ET DIVERSITE DES COMPETENCES MOBILISEES .....	11
I. L'émergence du concurrentiel : apparition de nouveaux professionnels des musées.....	12
A/ La dimension interactionnelle des groupes professionnels .....	12
1) Relations d'interdépendance entre groupes professionnels .....	12
2) Négociations, ajustements, luttes au sein du champ d'activité de la conservation	14
B/ La montée en puissance des administrateurs .....	15
1) Les énarques au sein des musées : aide ou menace ? .....	15
2) Les administrateurs : des acteurs complémentaires et non pas concurrents ....	19
II. La place de la recherche dans le métier de conservateur : scientifique-chercheur ou manager polyvalent ? .....	21
A/ L'évolution du métier : le conservateur doit se doter de compétences gestionnaires et managériales.....	22
1) D'un métier scientifique à une prise en compte des impératifs gestionnaires ..	22
2) L'évolution de la formation des conservateurs.....	24
3) Une formation écartelée entre fidélité à l'héritage et mutation des musées ....	27
B/ Polyvalence de la profession entre mission de recherche et responsabilité économique.....	30
1) Du conservateur spécialiste au conservateur généraliste .....	30
2) Une polyvalence variable selon le statut et la spécialité du conservateur .....	34
3) Quelle perception de la polyvalence par les conservateurs ?.....	35
III. Vers une nouvelle direction des musées ? .....	37
A/ La doctrine française : le conservateur chef d'établissement.....	38
B/ Un directeur non conservateur ?.....	41
C/ La question du tandem .....	42
CHAPITRE II .....	45

LES CAUSES DE L'EVOLUTION DU METIER DE CONSERVATEUR .....	45
I. L'internationalisation des musées .....	46
A/ La construction historique de l'internationalisation des musées .....	46
1) La constitution du Museum universel au XVIII <sup>e</sup> siècle .....	46
2) La mondialisation de la scène artistique de la seconde moitié du XXe siècle ....	48
3) Le mouvement actuel d'exportation des marques .....	50
4) En quoi l'internationalisation affecte-t-elle le métier de conservateur ?.....	52
B/ D'une économie du don et du prestige à une économie marchande .....	56
C/ Déontologie muséale.....	59
II. Le « tournant gestionnaire » .....	63
A/ Le « tournant gestionnaire » dans les musées .....	64
B/ La création des Etablissements Publics, à l'origine du « tournant gestionnaire » dans les musées ? .....	66
CONCLUSION.....	71
ANNEXES.....	73
ANNEXE 1.....	73
ANNEXE 2.....	75
ANNEXE 3.....	76
ANNEXE 4.....	77
ANNEXE 5.....	86
ANNEXE 6.....	94
SOURCES .....	115
SOURCES ECRITES.....	115
SOURCES ORALES .....	116
BIBLIOGRAPHIE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
OUVRAGES EDITES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
SITES INTERNET .....	116
TABLE DES MATIERES .....	118

